الإدارة

مجلة علمية
ربع سنوية
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإدارية

المجلد الثالث والثلاثون ○ العدد الثانى ○ اكتوبر ٢٠٠٠

الإدارة .. والدروس المستفادة

د. كاظم .. والنصر ..

الحكومة معاك على الخط

رفع عداد

تراخيص البناء

بيان نجاح

سجل تجارى

صرف معاش

بطاقة تموينية

تركيب تليفون

الاسكان الاقتصادى

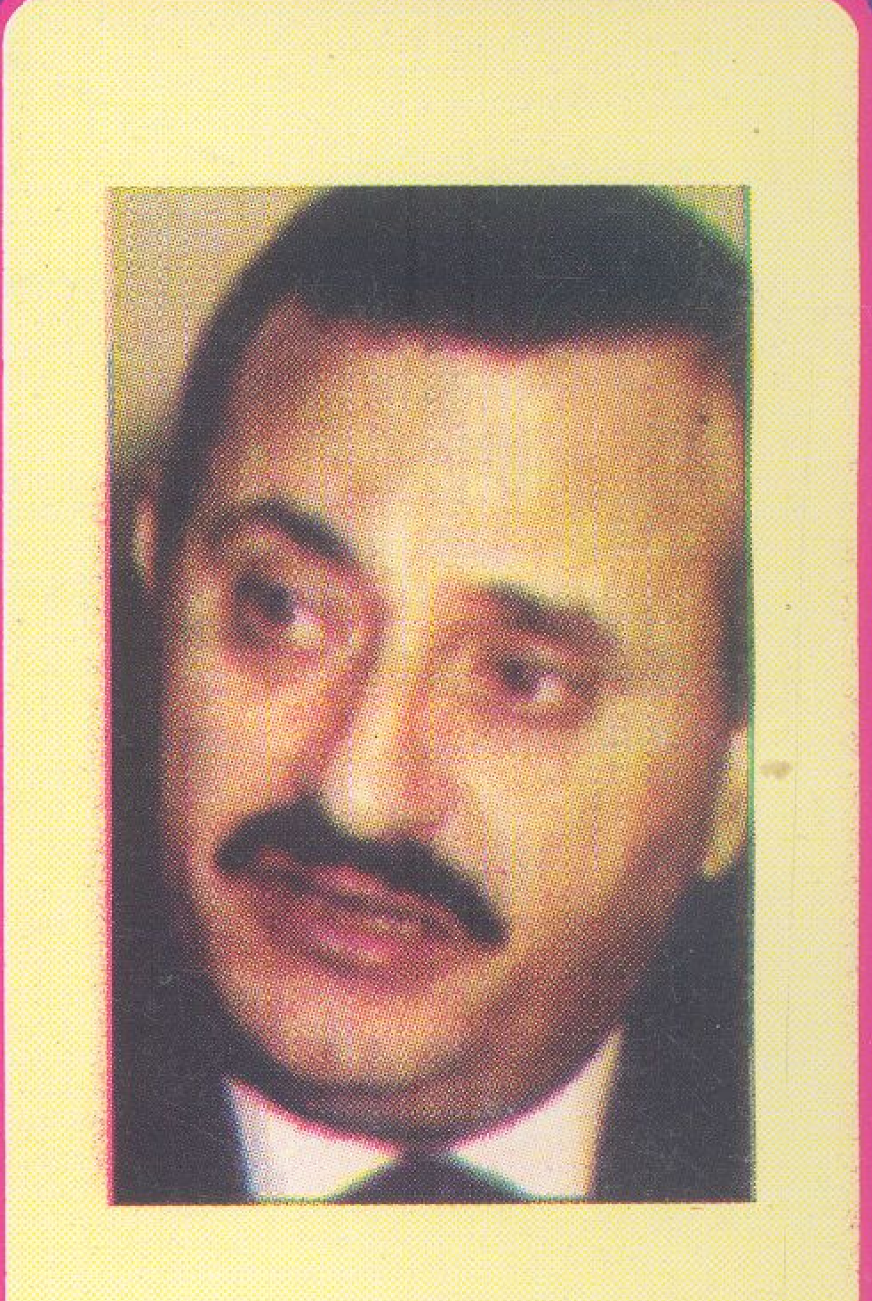
بطاقة ضريبية

١٣١

شبكة الخدمات الحكومية

خطوة على الطريق نحو الحكومة الإلكترونية

يمكنك الآن الاتصال برقم ١٣١ لسماع الخدمات صوتياً



د. محمد زكى أبو عامر:

«إن الجهاز الإدارى للدولة لا يمارس سلطة على المواطن، وإنما يقدم له الخدمة».

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس مجلس الإدارة

ورئيس التحرير

دكتور حسين رمزى كاظم

مدير التحرير

حسن عبد السلام

سكرتير التحرير

عبد المعطى أحمد

المجلد الثالث والثلاثون

العدد الثانى

أكتوبر ٢٠٠٠

القاهرة - ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

الإشراف الفنى

يحيى زهران

الإخراج الفنى وتصميم الغلاف

سعيد أبو الدهب

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

- اثنى عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

- ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
★ جمعية إدارة الأعمال العربية
★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
★ جماعة القادة الإداريين
★ جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
★ الجمعية العلمية العربية للنقل
★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
★ جماعة العلاقات العامة العربية

إقرأ في عدد أكتوبر ٢٠٠٠

صفحة

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التالية :

* ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من اجلها
* تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
* تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
* تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

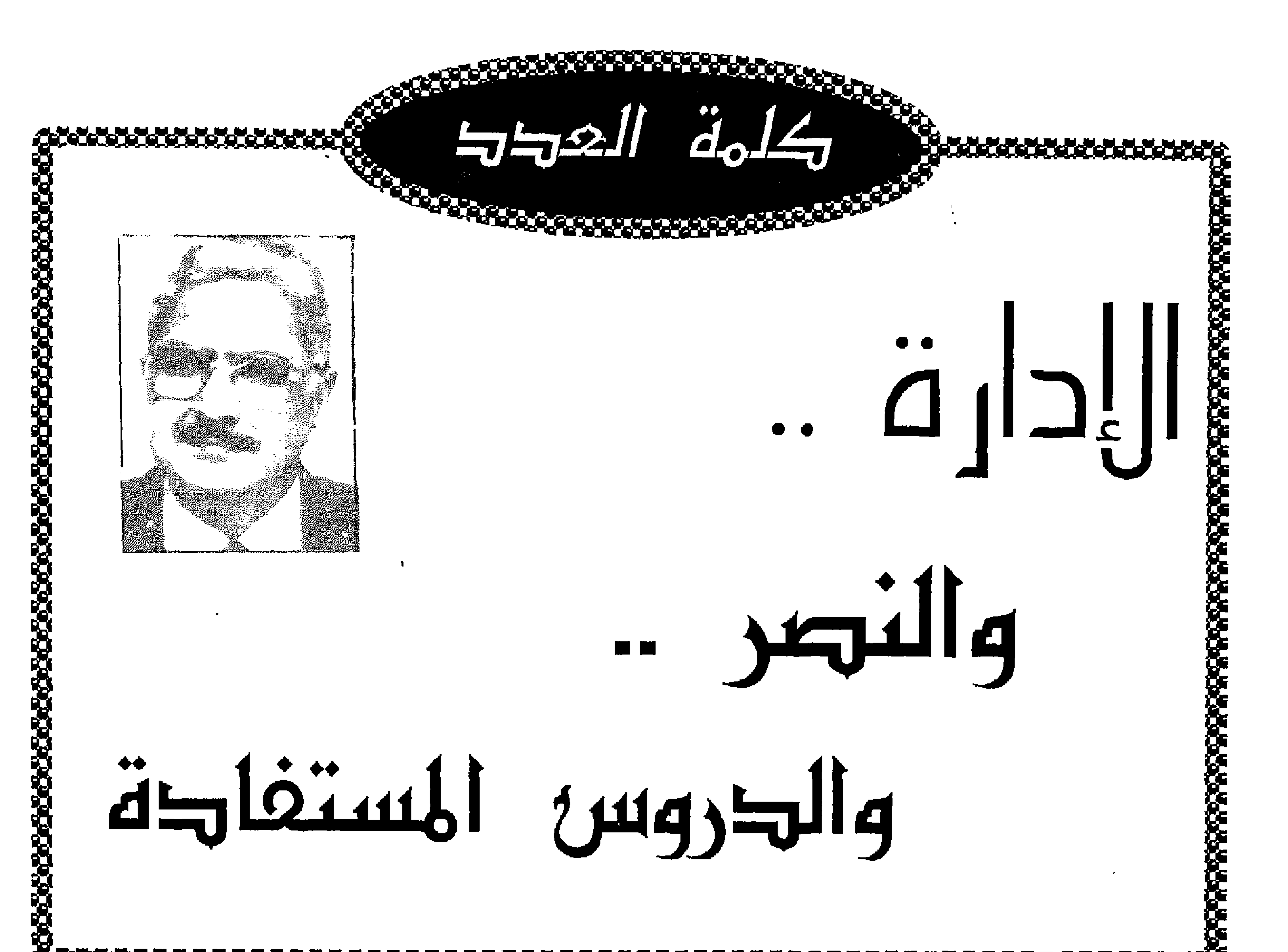
الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
* كلماينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتلتزم برد الموضوعات التى لايتم نشرها .



كلمة العدد

الإدارة .. والنصر .. والدروس المستفادة

إن يوم السادس من أكتوبر من كل عام ، سوف يظل على مدى التاريخ يوماً لا ينسى .. لأنه يعيد إلى أذهان كل المواطنين فى مصر ذكرى من أعز وأغلى الذكريات .. ذكرى نصر أكتوبر المجيد ، الذى أكد لشعوب العالم أجمع قدرة وكفاءة المقاتل المصرى فى مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة .

ولقد خاضت قواتنا المسلحة حرب أكتوبر بأداء رائع وبسالة فائقة ، سوف تظل على مدى التاريخ معيناً لاينضب للكتاب والمفكرين والمحللين والدارسين ، حيث أشادت الكتابات العديدة لمراكز البحوث فى جميع أنحاء العالم بالأسلوب العلمى فى إدارة المعركة من حيث التخطيط الجيد لها ، والتنظيم المتكامل ، والتعاون التكتيكى والتعبوى والاستراتيجى لوحداتها العسكرية ، وفى متابعة العمليات الحربية ، وفى أسلوب اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة .

إن حرب أكتوبر المجيدة أعطت دروساً مستفادة كثيرة ، تناولتها الكثير من الكتابات والدراسات فى شتى فروع العلوم المختلفة ، ولعل

من أهم تلك الدروس المستفادة ما يلى :

(١) أعادت حرب أكتوبر لشعب مصر ثقته بقواته المسلحة التى غيَّرت من مبادىء الاستراتيجية العسكرية فى جميع أنحاء العالم ، والتى أثبتت أن العبرة بالرجال وليس بالسلاح ، فقد كان المقاتل المصرى هو العنصر الحاسم وراء هذا الانتصار .

(٢) قرار الحرب كان وراءه قيادات عسكرية قادرة ومؤمنة ، وكان على رأس تلك القيادات قيادة مخلصة للرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية فى ذلك اليوم .

(٣) بقدر ما كانت حرب أكتوبر انتصاراً عسكرياً رائعاً للمدرسة العسكرية المصرية .. إلا أنها كانت أيضاً حرباً من أجل السلام .. السلام العادل والشامل الذى يضمن لجميع شعوب المنطقة العربية أمنها وحقوقها المشروعة .

(٤) تجلت عظمة القيادة السياسية بوضوح فى الإصرار على عودة الأرض المغتصبة فى سيناء وحتى آخر حبة رمل فى طابا باستخدام كافة البدائل ، ومن بينها أسلوب التفاوض فى حل المنازعات .

(٥) أثبتت حرب أكتوبر بكل المعايير حتمية التضامن والتعاون بين الدول العربية من أجل وحدة الصف العربى فى مواجهة أى عدوان يواجه الأمة العربية .

(٦) ليأخذ الأخوة العرب من حرب أكتوبر درساً مستفاداً فى أنه لا عزة للعرب أو نصر لهم إلا بالتآلف والتعاون وتوجيه الطاقات ورسم الاستراتيجيات والسياسات المشتركة من أجل وحدة العمل العربى المشترك ، ومن أجل مواجهة المشكلات والأخطار التى تواجه حاضر ومستقبل الأمة العربية .

ولعل الأحداث التى تشهدها ساحة العمل العربى فى هذه الأيام ، تعيد إلينا التذكير بنتائج حرب أكتوبر المجيدة ، وما أسفرت عنه من دروس مستفادة فى مجالى السلم والحرب ، والتى تتمثل عظمتها فى امتداد الاستفادة منها إلى كافة شعوب المنطقة العربية ، من خلال استثمار دروس تلك الحرب الأبية ، واستيعاب ملامح التجربة المصرية عبر مسيرة السلام ، فى المفاوضات الجارية فى المنطقة حالياً لإحلال السلام الشامل ، بعودة الحقوق المشروعة للشعب الفلسطينى فى إقامة دولته المستقلة على أساس الحق والعدل ، وكذلك لتحرير هضبة الجولان السورية العربية .

إن مصر بقيادة الزعيم محمد حسنى مبارك ، وبفضل قيادته الحكيمة الرشيدة ، وما يبذله من جهود متواصلة بمساندة معاونيه ومستشاريه ذوى الكفاءة والخبرة العالية ، فى سبيل إحلال السلام العادل فى منطقة الشرق الأوسط ، لا تألو جهداً ، ولا تدخر وسعاً ، فى تقديم كافة أوجه المعاونة الكاملة لإقناع أطراف النزاع بالحل العادل للقضية ، وفيما يعد محلاً لإشادة العالم بأسره ، فضلاً عن إسداء النصح الكامل دعماً للمفاوض الفلسطينى والعربى ، وذلك تأكيداً لمسئولية مصر الوطنية والقومية عن مسيرة السلام ، وإرساء جذوره فى المنطقة ، حتى يستظل العالم العربى كله بثمار السلام الشامل والدائم .

وأخيراً فإنه إذا كنا اليوم نشهد مرحلة جديدة فى البناء الداخلى ، تسعى إلى إعطاء دفعة قوية للبناء والتنمية ، فإن هذا يدعونا إلى القول بأن جميع هذه الدروس تصلح كدليل عمل ، يمكن الاعتماد عليه ، والاسترشاد به فى إيجاد حلول فعالة وغير تقليدية لمشاكلنا المعاصرة ، ودعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية التى تخوضها مصر الآن .. ذلك لأن طاقات الإنسان المصرى التى فجرتها حرب أكتوبر المجيدة تتيح لهذا الإنسان القدرة على بذل العطاء بكفاءته ونضاله من أجل بناء مستقبل أفضل لأبنائنا وأحفادنا .

والله الموفق .

د. حسين رمزى كاظم

★ ★ ★ ★ ★



الأستاذ الدكتور محمد زكى أبو عامر

وزارة الدولة للتنمية الإدارية والإصلاح الإدارى فى مصر

إعداد : سعيد أبو الذهب

باحث أول بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

« إن الجهاز الإدارى للدولة لا يمارس سلطة على المواطن ، وإنما يقدم له الخدمة » .

إن هذه العبارة لم تكن شعارا أطلقه الدكتور / محمد زكى أبو عامر وفقط ، وإنما كان واقعا ملموسا على أرض الواقع يحقق الهدف من البرنامج الشامل للإصلاح الإدارى الذى تضطلع به وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، سعيا إلى تحديث وتطوير أداء الجهاز الإدارى للدولة ، بما يرفع معاناة المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة ، برفع القيود البيروقراطية والتخفيف من التعقيدات المكتبية ، وتهيئة المناخ الإدارى الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة .

من أجل ذلك كان أحدث إنجاز أطلقته وزارة الدولة للتنمية الإدارية من عباءتها بالتعاون مع مركز المعلومات وإتخاذ القرار بمجلس الوزراء ، فى إطار ذلك الهدف الذى وضعه المسئولون نصب أعينهم ، بأن يكون الإصلاح الإدارى أحد أدوات الإصلاح الاقتصادى .

الحكومة معاك على الخط :

هذا المشروع هو **أحد المشروعات الطموحة لوزارة الدولة للتنمية الإدارية** ، تم تنفيذه بالتعاون مع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء لتوصيل الخدمات الحكومية لأكبر عدد من المواطنين ، بأسلوب سهل وميسر ، **وذلك من خلال التليفون .**

أهداف المشروع :

يهدف هذا المشروع إلى **تحقيق مزايا عديدة للمواطن** أهمها :

* توفير بيانات متكاملة عن الخدمات الحكومية للمواطن بطريقة سهلة ومتاحة لدى الغالبية العظمى من المواطنين .
* تقليل عدد مرات التردد على الجهات الحكومية .

محتوى الخدمة الصوتية :

* المستندات المطلوبة .
* الجهة المؤدية للخدمة وعنوانها .
* الرسوم المطلوبة .

التوقيت الزمنى اللازم للإنتهاء من الخدمة .

الرؤية المستقبلية :

* توفير بيانات عن أكثر من ١٠٠٠ خدمة حكومية تشمل جميع القطاعات الحكومية المختلفة باللغتين العربية والإنجليزية لخدمة المواطنين والمستثمرين .
* إنهاء بعض الخدمات الحكومية من خلال التليفون .

ولكى تتحقق هذه الرؤية المستقبلية فلم تتوانى وزارة التنمية الإدارية فى تنفيذ بعض الخدمات الحكومية " بالتليفون " كمرحلة أولى حوالى ٥٠ خدمة .

الخدمات الحكومية بالتليفون (المرحلة الأولى) :

١ - استخراج شهادة ميلاد ساقط قيد .

٢ - استخراج شهادة ميلاد .

٣ - استخراج شهادة وفاة أو مستخرج رسمى منهـــا .

٤ - توقيع الكشف الطبى وتقرير ما يلزم للعاملين بأجهزة الدولة من غير الخاضعين لنظام التأمين الصحى .

٥ - توقيع الكشف الطبى وتقرير ما يلزم للعاملين بأجهزة الدولة .

٦ - استصدار قرارات علاج العاملين والمواطنين على نفقة الدولة بالداخل .

٧ - تركيب توصيلة كهربائية للمشروعات الكبرى .

٨ - تركيب توصيلة كهربائية للمبانى .

٩ - استخراج شهادة بيانات أو استهلاك كهربائـــى .

١٠- رفع عـــداد .

١١- فحص وتغيير عداد بالرسوم .

١٢- استخراج دفتر توفير البريد .

١٣- صرف المعاشات للمواطنين بمكاتب البريد .

١٤- تركيب تليفون .

١٥- نقل تليفون .

١٦- إدخال بعض الخواص الإضافية للتليفون .

١٧- إصلاح أعطال التليفون .

١٨- إعادة صرف معاش .

١٩- استخراج بطاقة إثبات شخصية للمعاق .

٢٠- منح قرض لمشروعات الشباب بالتعاقد مع المحافظات .

٢١- القيد فى سجل المصدرين .

٢٢ - القيد فى سجل المستوردين .

٢٣- القيد فى سجل الوكلاء والوسطاء التجاريين .

٢٤- استخراج شهادة منشأ .

٢٥- استخراج بطاقة تموينية .

٢٦- تحويل بطاقة تموينية من بقال إلى بقال .

٢٧ - قيد فى السجل التجارى .

٢٨- تجديد القيد فى السجل التجارى .

٢٩- محو القيد من السجل التجارى .

٣٠- استخراج شهادة من واقع دفتر التصديق على التوقيعات .

٣١- اسخراج صورة من محرر رسمى موثق .

٣٢- استخراج بطاقة حيازة زراعية .

٣٣- نقل حيازة زراعية .

٣٤- استخراج بدل تالف / فاقد بطاقة حيازة زراعية .

٣٥- تملك الأراضى الصحراوية للإستصلاح والإستزراع .

٣٦- إصدار تراخيص البناء (إنشاء - تعلية) .

٣٧- تراخيص البناء (التدعيم والترميم)

٣٨- إصدار تراخيص الهدم .

٣٩- توصيل المرافق للمبانى الجديدة .

٤٠ - تخصيص شقق المحافظة (الإسكان الإقتصادى)

٤١- إصدار بطاقة ضريبية .

٤٢- بيان عن الضرائب المستحقة عن المنشآت .

٤٣- استخراج شهادة بالموقف الضريبى .

٤٤- استخراج بيان نجاح أو رسوب .

٤٥- الإلتحاق بمدارس رياض الأطفال والتعليم الأساسى .

٤٦- التحويل بين المدارس الرسمية .

٤٧- التحويل من المدارس الخاصة إلى المدارس الرسمية .

٤٨- إدخال الغاز الطبيعى (منازل - محال - مصانع) .

٤٩- إدخال الغاز الطبيعى بوحدة سكنية لم يصلها الغاز .

٥٠ - اجراء إنشاءات أو تعديلات للعقار المركب عليه أو تمر به خطوط الغاز الطبيعى .

كيفية استخدام النظام :

يمكنك الوصول إلى معلومات الخدمات الحكومية بطريقتين :

- إما **عن طريق الإتصال برقم (١٣١)**

ويمكنك فى هذه الحالة معرفة جميع قطاعات الخدمات وبالتالى إختيار الخدمة التى ترغب فى سماع معلومات عنها .

- وإما عن طريق الإتصال بأرقام :

٧٩٧٨٥٠١ قطاع خدمات الصحة والسكان .

٧٩٧٨٥٠٢ قطاع خدمات الكهرباء والطاقة .

٧٩٧٨٥٠٣ قطاع خدمات الإتصالات والمعلومات .

٧٩٧٨٥٠٤ قطاع خدمات التأمينات والشئون الاجتماعية .

٧٩٧٨٥٠٥ قطاع خدمات الاقتصاد والتجارة الخارجية.

٧٩٧٨٥٠٦ قطاع خدمات التموين والتجارة الداخلية .

٧٩٧٨٥٠٧ قطاع خدمات العدل .

٧٩٧٨٥٠٨ قطاع خدمات الزراعة .

٧٩٧٨٥٠٩ قطاع خدمات الإدارة المحلية .

٧٩٧٨٥١٠ قطاع خدمات المالية .

٧٩٧٨٥١١ قطاع خدمات التربية والتعليم .

٧٩٧٨٥١٢ قطاع خدمات البترول .

لم تكن هذه الخدمة الصوتية لتظهر بهذه الصورة الرائعة ، لو لم تسبقها جهود عديدة من وزارة التنمية الإدارية ، فى محاصرة البيروقراطية والتعقيدات المكتبية التى يعانى منها المواطن عند تعامله مع أجهزة الدولة بسبب تعدد اللوائح والتشريعات الحاكمة لأداء الخدمات ، واختلافها من جهة إلى أخرى ، ولقد اتخذت فى هذا الصدد عدة إجراءات منها :

١ – تبنى أسلوب التشريع من الصفر وذلك بإصدار قرار من رئيس مجلس الوزراء يلغى كافة القرارات الأخرى التى كانت تحكم آداء الخدمة يتم من خلاله :

تحديد المستندات / الرسوم ./ توقيتات الحصول على الخدمة / تحديد نموذج يجمع ذلك كله .

٢ – تم الإنتهاء من تطوير ما يقرب من نصف إجمالى عدد الخدمات الحكومية على مدى ثلاث مراحل حتى خطة ٩٩/٢٠٠٠ .

٣ – تطوير مكاتب خدمة المواطنين : بتشغيل شباب الخريجين بعد تزويدهم بالحاسبات الآلية لطبع نماذج الحصول على الخدمة ، وإرشاد المواطنين للحصول عليها .

٤ – تطبيق نظام الورديتين المستقلتين بمواقع أداء الخدمات الجماهيرية . للتيسير على المواطنين .

٥ – تطوير أسلوب العمل فى مجال تعامل المواطنين مع الخزائن الحكومية بأن تفتح هذه الخزائن بعد بدء مواعيد العمل الرسمية بساعة على الأكثر ، واستمرار العمل بها إلى ما قبل مواعيد الإنصراف بنصف ساعة .

٦ – وأخيرا .. إدخال عناصر قاعدة بيانات ومعلومات الخدمات الحكومية ضمن نشاط الخدمة التليفونية ، وربطها بخط موحد على مستوى الجمهورية هو (١٣١) .

ولن تنتهى طموحات وزارة التنمية الإدارية عند هذا الحد .. فمازالت هناك أفكار وإبداعات .. كلها تصب فى النهاية فى معين واحد هو مصلحة المواطن البسيط .

وإلى أن نلتقى مع إنجازات أخرى .

★★★★★

خصخصة المعاملات الإدارية في الأعمال الحكومية

إعداد : د/ أحمد محمد المصرى
أستاذ متفرغ إدارة الأعمال بكلية التجارة
جامعة الأزهر (فرع البنات)

تقديم عام :

نشر فى مجلة " أكتوبر " - من عدة شهور مضت - تصريح صادر من شخصية كبيرة على رأس جهاز رقابى هام بالحكومة المصرية . يقول فيه أن صغار الموظفين العموميين يقومون بخصخصة الوظائف العامة لصالحهم . وفهم - فى وقتها - أن هذا التصريح يقصد به أن هناك خطرا ما يهدد الأداء الحكومى ويجعل التعامل مع غر الموظفين - وربما غيرهم - يحتاج إلى كثير من الحذر والإحتياط حتى لا تزيد معاناة الجماهير ، وتصبح المصالح العامة مهددة بالإستغلال الغير مشروع . مما يفتح المجال أمام الكثيرين الذين يفضلون اتباع الأساليب المتلونة فى الحصول على ما ليس لهم حق فيه ، ودفع مبالغ فى مقابل ذلك .

ومن هناك كان من الضرورى طرح الموضوع ومناقشته بأسلوب علمى ، والتصدى له حتى لا يتفاقم ويعم الفساد كافة أجهزة الدولة .

أولا : تشخيص المشكلة :

من المؤكد أن هناك - البعض - الذين يستغلون وظائفهم العامة فى الاثراء غير المشروع . ومما لاشك فيه أن التصدى لهذه المشكلة يتطلب الأمانة المطلقة من المراقبين ، ومراجعة جميع الأعمال التى يمكن أن يحدث فيها انحراف أو استغلال ونسمع - من وقت لآخر - بأن هناك من دفع مبلغ معين وحصل على ترخيص غير قانونى . أو هناك من يضع الكثير من المعوقات أمام الجماهير . وإذا ظهرت المادة تعدل الوضع وأصبح الممنوع والمعقود سهلاً وبلا عوائق وعلى سبيل المثال - ما يحدث فى بعض مكاتب الشهر العقارى والتى ينشر عنها فى الصحف اليومية . أو ما يحدث فى مكاتب

التراخيص للمبانى أو الانشاءات الحكومية أو غيرها .

ولقد كانت – بعض التصريحات – من كبار المسئولين فى الحكومة فى نهاية عام ١٩٩٩ توضح أن هناك انحرافات عديدة فى المحليات، وحصرت تلك الأعداد المنحرفة بما يزيد عن ثلاثة آلاف موظف كان من الواجب محاسبتهم آنذاك .

كذلك ما يردده بعض المستثمرين العرب والأجانب من محاولات التعويق فى مكاتب الاستثمار والجهات الرسمية التى تتعامل معهم ، مما دفع البعض منهم الى العودة لبلادهم بلا رجعة ، مع ترديد الأقوال عن أهوال الاستثمار فى "مصر" .

والسؤال المطروح . كيف يحدث ذلك وما هى أسبابه ؟

هل هو ضعف المديرين ؟ أم هو التسيب ؟ أم أن العقوبات والردع مفقودان ؟ أو أن الضوابط الموضوعة هزيلة تسمح بكثير من التلاعب والانحراف ؟

وبصفتى من الممارسين للعمل فى عدة أجهزة حكومية ، وبتأليفى لعدة كتب فى الإدارة العامة والإدارة المحلية . وأول من تولى الأمانة الفنية لشعبة التنمية الإدارية والتخطيط الاقليمى فى المجالس القومية المتخصصة التابعة لرئاسة الجمهورية فى بداية الثمانينات . أقول أن تشخيصى لهذه السلوكيات من بعض الموظفين العموميين أنهم وجدوا أمامهم المجال بلا رقيب أو حسيب سواء فى المعاملات الإدارية أو المنشآت الحكومية والمبانى الفاخرة .

ويذكرنى ذلك – بما كان يتم فى أواخر السبعينات من محاولات جادة للثورة الإدارية ، وتبسيط الاجراءات عن طريق الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة . وتشكيل مجموعات متحركة من الخبراء والباحثين ، ودراستهم لأماكن العمل – على الطبيعة . وكتابة تقارير توضح نقاط الضعف ، وصعوبات الأداء ، ومنافذ الخدمة ، واحتمالات التلاعب ، وتشديد الرقابة فى البعض منها .

والتشخيص السليم يقول بأن هناك عدة أسباب لما وصلت اليه الصورة من محاولات الخصخصة هذه .

ثانيا : أسباب وجود محاولات للخصخصة الوظيفية :

يرى البعض أن " الخصخصة " تعبير يطلق على تحويل القطاع العام أو قطاع الأعمال العام الى القطاع الخاص سواء بنسبة مئوية منه أو بالكامل . ولكن الخصخصة هنا يقصد بها الإثراء غير المشروع من تولى – بعض الأفراد – مهام وظائف عامة تسمح لهم بذلك .

وإذا أمكن حصر هذه الأسباب فنوجزها فيما يلى :

١ - ضعف الأجور :

يقول البعض أن الأجور المنخفضة هى السبب الرئيسى ولكن الحقيقة غير ذلك فلقد زادت الأجور بالاضافات المستجدة بالأجر الاضافى والحوافز لكل الموظفين دون تمييز واضح . واصبحت الأجور حجة لا مبرر لها . سوى أن ارتفاع تكاليف المعيشة ووجود ضريبة مبيعات يتحملها محدودى الدخل .

٢ - *انعدام الضمير لدى الموظف* :

الموظف العام الفاقد أو المنعدم الضمير هو الذى يمد يده ويطالب بالرشوة ، وأعرف أن هناك بعض هؤلاء من أصحاب المهن القانونية الذين يسمح لهم ضميرهم بإيجاد

المخرج والمبرر لإتيان التصرف الخاطىء والذين ينطبق عليهم الآية الكريمة " ولا تلبسوا الحق بالباطل وتكتموا الحق وانتم تعلمون " صدق الله العظيم ، وهؤلاء لهم جزاء كبير عند الله سبحانه وتعالى .

٤ - فقدان الوعى الدينى :

ويقودنا هذا الى السبب الثالث وهو فقدان الوعى الدينى ، والوعى الدينى لا يأخذ بالظاهر دون الباطن . فكل شائبة لها عقوبتها فى الدنيا والآخرة والمال الحرام لا يطهره أى شيء . لأنه اتى من حيث حرَّم الله . ولا يكفى القول وإعلاء الصوت بالدين ولكن المضمون أهم .

٥ - ضعف الرقابة :

وهذه نقطة ذات أهمية كبيرة لأنها تبدأ من الرقابة الداخلية قبل الخارجية ، وفى النظم الإدارية المتقدمة نجد أن الرقابة الذاتية والأداء العلنى ، والشفافية ما يمنع كثيراً من السلوكيات الخاطئة فى الأداء الحكومى ، وإن كان لا يمنعها تماما إلا أنه يسرع بالكشف عنها .

٦ - اختفاء الردع :

" والردع " معناة أن من يخطىء يحاسب بالعدل وبلا تعسف أو قسوة زائدة . واختفاء الردع معناه لا توجد "عبرة " لدى الموظفين العموميين . وكلما كان البعض يفلتون لعدم كفاية الأدلة والمنحرف الذكى هو الذى يتقن فن الانحراف مستندا لعدم وجود الردع الحاسم والشديد .

٧ - استجابة الجمهور لطلبات غير مشروعة :

وهناك من الناس من يستمرىء الغلط ويهوى الوصول على حساب الآخرين ، وحتى من كان مدفوعا بدافع قلة الحيلة فهؤلاء هم الشركاء الذين يجب أن تكون عقوبتهم رادعة وقوية لأن الراشى والمرتشى فى النار .

٨ - استغلال بعض الموظفين للجمهور :

لا ينكر أحد أن هناك من الجمهور من يجهل القواعد والقوانين ، ويحاول أن يصل الى مصالحه عن طريق بعض النصابين والمضللين . وهذه فرصة للموظفين المنحرفين للإستغلال واستثمار جهل الجمهور .

وهناك أمثلة خطيرة فى بعض التنظيمات الجامعية التى تعمل تحت ستار الفضيلة .

٩ - وجود ثغرات في الأداء :

وإذا راجعنا أداء الموظفين العموميين سوف نجد الكثير من الثغرات فى هذا الأداء والسبب فى ذلك أن جهات كثيرة لا تستعين بأهل الخبرة ، وخبراء الأجهزة التنظيمية فى تحسين الأداء ورفع مستواه ، وإيضاح خطواته سواء للمؤدى أو المتلقى للخدمة العامة .

١٠- كثرة القواعد والقوانين وتناقضها :

والكثرة لا تعنى بالضرورة الحنكة والإنضباط لأن الكثير من القواعد والقوانين قد يأتى بكم هائل من التشريعات والقرارات المتناقضة ، وخاصة فى مجالات التراخيص والبناء ، وأداء الخدمات بلا تحديد واضح من قبل الجهات المختصة .

١١- التعديلات القانونية بغير دراسة كافية :

ويقول البعض أن التعديلات مطلوبة وملحة لمواجهة التغيرات المستمرة فى المجتمع والأداء . وإذا كنا نوافق

على التعديل ولكن بشرط ان يسبقه دراسة كافية وشمول وعمق بحيث لا يخلق مشاكل فى الأداء الحكومى .

١٢- تفشى الفساد :

وإذا تفشى الفساد فى الأداء الحكومى فهذا معناه بداية سيئة يجب التصدى لها . ويذكرنا هذا بما حدث فى يوليو ١٩٥٢ عندما اضطرت الثورة أن تجرى التطهير وتشكيل لجان التطهير فى الأجهزة الحكومية ، حتى أن القضاء الشرعى ألغى فى عهد الزعيم محمد نجيب . وكان من أسبابه تفشى الفساد . وضرورة إحداث التغيير فيه . بخلاف ما كان يحدث من انحرافات فى باقى أجهزة الدولة آنذاك فى بداية الخمسينات .

١٣- استمرارية التضليل :

وهناك البعض الذين يحاولون تخفيف الصورة وانكار الحقيقة ، وتضليل الرأى العام ، عندما يتعللون بأسباب واهية لمثل هذه التصرفات من موظفى الحكومة ويعتبرها البعض استثناءات موجودة فى كل بلاد العالم .

١٤- سوء اختيار الموظفين العموميين :

ومن الأسباب أيضا - أن الوظيفة العامة أصبحت بلا اختبارات جادة للشخصية والأمانة والصدق وغيرها بخلاف المؤهل العلمى . وكما حدث فى فرنسا فى سنوات مضت أن أنشئت " المدرسة الوطنية للإدارة العامة " وخرجت كوادر مؤهلة ومدربة للوظيفة العامة مما رفع من مستوى الخدمة العامة والأداء الحكومى .

١٥- التساهل وإيجاد المبررات الكاذبة :

ولقد شاهدت فى فترة عملى بالقطاع العام الكثير من التساهل ومحاولة تبرير المواقف وكنت اتصدى لها بكل قوة حيث " الحساب العادل " لكل شخص تسول له نفسه بالانحراف والتلاعب ، ومهما كان مركزه فى الشركة التى ظلت لسنوات تحقق أرباحا عالية . ولم تعرف الخسارة بالرغم من تغير الإدارة العليا عدة مرات .

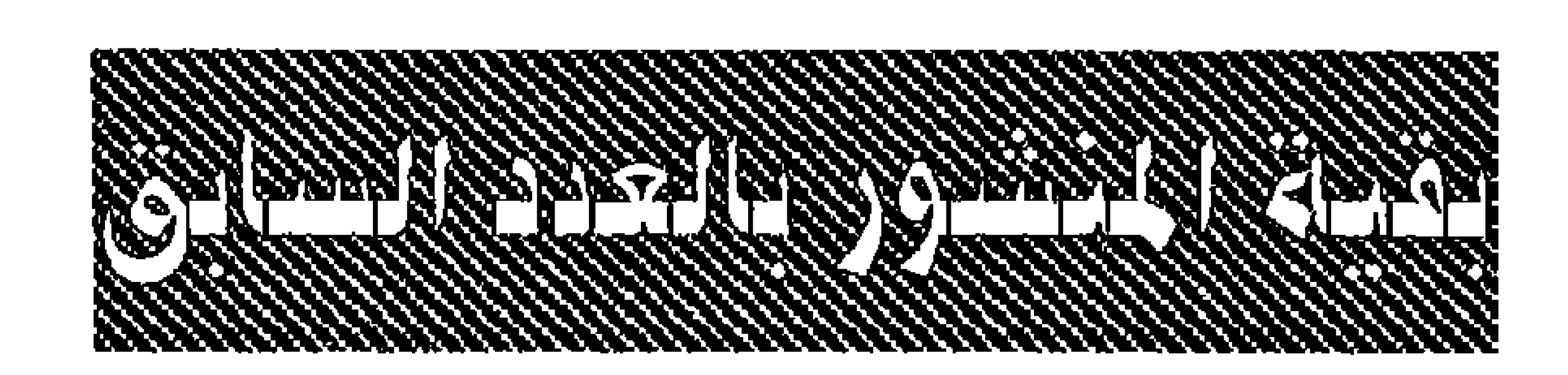
وهناك العديد من الأسباب - وسوف يجد القارئ أمثلة يشاهدها بنفسه من يوم لآخر عند تعامله مع الأجهزة الحكومية .

ثالثا : الختـــام :

وفى الختام نقول بأن المشاكل لن تنتهى فى يوم وليلة ومهمة المختصين مستمرة ولن تتوقف ويلزم أن تؤخذ الأمور بجدية وتشدد حتى لا تستمر عملية الخصخصة الوظيفية من صغار الموظفين واذا طبقت الدولة " الاصلاح الإدارى" فيجب أن تعتمد على الواقع والمنطق والتنمية الذاتية . وعلاج الانحرافات بشدة حتى لا تتفاقم ويصبح العلاج من أصعب الأمور .

حدود مسئولية مراقب الحسابات في ظل نظام الخصخصة

إعداد : دكتور / الفونس ميخائيل بسخرون
عضو هيئة التدريس بالمعهد العالى لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات
والمحاسب القانونى



الفصل الرابع
الحسابات والقوائم المالية
فى ظل النظام المحاسبى الموحد

مقدمة :

تعد الوحدة الاقتصادية فى المواعيد المقررة الحسابات والقوائم الختامية وذلك وفقاً لما تضمنه النظام من أسس وقواعد ومصطلحات وتعاريف محاسبية وطبقاً لمعدلات الإهلاك الواردة بالنظام . ويمكن أن تلتزم الوحدة فيما عدا ذلك بما استقر عليه العرف المحاسبى . ويراعى عند إعداد الحسابات والقوائم الختامية إجراء كافة التسويات المحاسبية بحيث تحمل السنة المالية بما يخصها من كافة النفقات والإيرادات طبقاً لقواعد الاستحقاق ، وبحيث تعبر الميزانية بوضوح عن المركز المالى للوحدة وتظهر حسابات النتيجة الفائض أو العجز على الوجه الصحيح وبشرط أن تتضمن حسابات الوحدة كل ما تنص القوانين والأنظمة على وجوب إثباته فيها . ويتم فيما يلى بيان أنواع الحسابات والقوائم الختامية التى يجب إعداداها ، كما يتم تصدير نماذج تلك الحسابات والقوائم . [٦]

ولقد كان لتحقيق هدف الربط بين الحسابات القومية وحسابات الوحدة المحاسبية أثره على دخول بعض المفاهيم الاقتصادية التى تهم المحاسب القومى ـ لذلك

تطلب النظام ضرورة إعداد بعض الحسابات والقوائم المالية فى نهاية الفترة لتتمشى مع المحاسبة القومية وتخدم أغراض التخطيط والمتابعة والتقييم وذلك بالإضافة إلى الحسابات والقوائم التقليدية التى تتمشى مع مبادىء المحاسبة المالية . (٧)

أنــواع الحســـابات والقـــوائم :

تتمثل هذه الحسابات والقوائم فيما يلى :

١ - الميزانية

٢ - قائمة الاستخدامات والموارد

٣ - حساب العمليات الجارية

٤ - حساب الإنتاج والمتاجرة

٥ - حساب الأرباح والخسائر

٦ - الموازنة النقدية .

ويلاحظ أن الاستخدامات والموارد الرأسمالية وحساب العمليات الجارية يمثلان إضافةً إلى الحسابات والقوائم المالية الختامية التقليدية . وتعتبر هذه الإضافة ضرورية لأغراض المتابعة والرقابة حيث يمكن الربط بين ما تحقق فعلاً من ناحية وما كان مقدراً من ناحية أخرى . وقد تكفل الفصل الرابع من النظام (الموازنة التخطيطية) بشرح العناصر الواردة بكل من الاستخدامات والموارد الرأسمالية وحساب العمليات الجارية .

النمـــــاذج :

يعرض فيما يلى نماذج الحسابات والقوائم الختامية التى يجب أن تلتزم بها الوحدة الاقتصادية . وتوضح النماذج مستوى التفصيل وطريقة العرض وتربط عناصر الحسابات والقوائم بالتصنيف الوارد بالدليل المحاسبى والأرقام الى ترمز لها فى هذا الدليل .

أولاً : الميزانية :

تهدف الميزانية إلى تحديد المركز المالى للمشروع فى تاريخ معين تلك التى تتمثل فى مجموعة الأصول التى تملكها المنشأة وما يقابلها من حقوق للغير ولأصحاب المشروع والتى يعبر عنها بأنها مصادر الأموال وأوجه استخداماتها . ولقد تناول النظام المحاسبى الموحد عناصر الميزانية من حيث مفوهمها وأسس تقويمها وعند عرضنا للميزاية يلاحظ ما يلى :

١ - لم يأخذ النظام المحاسبى الموحد بالأسلوب التقليدى فى المحاسبة فى تقسيم الأصول إلى أصول ثابتة وأصول متداولة وفى تقسيم الخصوم إلى خصوم ثابتة وخصوم متداولة بل تم تبويب الأصل فى ثمانية حسابات بحيث يمثل كل منها تصرفاً إقتصادياً معيناً .

فالأصول الثابتة تمثل الطاقات الإنتاجية المستغلة فى الوجوه الاقتصادية والمشروعات تحت التنفيذ مثل الطاقات الإنتاجية التى لم تستغل بعد لعدم إتمامها . والمخزون السلعى يمثل أموالاً مستثمرة .

٢ - اعتبرت النفقات الإيرادية المؤجلة وهى مصروفات تأسيس - تجارب بدء الشغيل - أبحاث - مستندات فنية - فوائد سابقة على بدء التشغيل ضمن الأصول الثابتة باعتبارها تمثل قيمة خدمات ساعدت على خلق الطاقة

الإنتاجية وتخضع لقواعد ومعدلات الإهلاك خلال فترة الاستفادة منها .

٣ - اعتبرت الأراضى أصلاً ثابتاً على الدوام وفى جميع الوحدات الاقتصادية بما فى ذلك الوحدات الاقتصادية التى تقوم باستصلاح الأراضى أو استزراعها أو تمهيدها أو تقسيمها .

٤ - تظهر الأصول الثابتة بقيمتها الإجمالية على أن تظهر أقساط الإهلاك بصورة مجمعة فى جانب الخصوم .. وهذا يتمشى مع مفهوم المحاسبة القومية حيث تعتبر أقساط الإهلاك مصدراً من مصادر تمويل المصروفات الاستثمارية للوحدة الاقتصادية ، كما يتمشى هذا أيضاً مع تبويب ميزانية الأعمال .

٥ - لا تتحمل الأصول الثابتة بقيمة التكاليف المباشرة لتمويلها والتى تتمثل فى فوائد القروض المستخدمة فى شراء الأصول وفروق العملة ، ومصروفات فترة الائتمان . حيث تعتبر هذه التكاليف نفقات إيرادية مؤجلة إلى أن تبدأ الأصول الثابتة فى الإنتاج ، وبعدها يوقف تحميل هذه التكاليف المباشرة على حساب النفقات الإيرادية المؤجلة ، وتعتبر نفقات إيرادية تتحمل بها الفترة المالية .

٦ - اختفت مجموعة حقوق المساهمين وبند السندات من جانب الخصوم وذلك تمشياً مع الوضع الجديد للوحدات الاقتصادية فى ظل القطاع العام .

٧ - عالج النظام نتيجة حساب التوزيع (التوزيعات) بأسلوب مخالف للأسلوب التقليدى المتبع . فالأسلوب التقليدى فى المحاسبة يرى إظهارها كبيان على وجه الميزانية تحت عنوان أرباح مقترح توزيعها ، أما النظام المحاسبى الموحد فقد اعتبر أن التوزيعات الظاهرة فى حساب التوزيع أنها قد تمت بالفعل وترحل إلى حساباتها بالميزانية . (٨)

٨ - تم تبويب الخصوم إلى حقوق أصحاب المشروع - ثم حقوق الغير فمثلاً فى التزامات طويلة الأجل والتزامات قصيرة الأجل . وهذا التبويب كان يتفق مع وجهة نظر أصحاب المشروع الذين يهتمون بالتفرقة بين حقوقهم بالشركة والتزاماتهم تجاه الغير . كما كان يهم صاحب المشروع معرفة التزاماته المستحقة السداد فى فترة قصيرة الأجل وتلك المستحقة السداد فى فترة طويلة الأجل حتى يهيىء المال اللازم للسداد . وتبويب الخصوم أصبح طبقاً للنظام المحاسبى الموحد له دلالة اقتصادية ويتفق مع وجهة نظر الإدارة أو المحاسب القومى الذى ينظر إلى الخصوم باعتبارها مصدر من مصادر التمويل وتمشياً مع هذه النظرية تبوب الخصوم إلى المجموعات التالية :

(أ) رأس المال وينقسم إلى رأس مال مملوك ومساهمة الحكومة تسدد ويمثل المصدر الرئيسى لتمويل عمليات المشروع .

(ب) الاحتياطيات والفائض المرحل والمخصصات وتعبر عن مصادر التمويل الذاتى .

(ج) القروض الطويلة الأجل والبنوك الدائنة والدائنين والحسابات الدائنة الأخرى وتمثل مصدر التمويل الائتمانى وفى نفس الوقت تمثل المعاملات المتعلقة

بالالتزامات المالية .

٩ - يظهر مخصص الإهلاك للأصول الثابتة والمخصصات المختلفة ـ مخصص الديون المشكوك فيها ـ مخصص هبوط أسعار مخصص الأجيو .... إلخ فى جانب الخصوم وذلك باعتبارها مصدر من مصادر التمويل ـ وطبقاً للنظام لا يجوز طرحها من بنود الأصول المتعلقة بها كما هو الحال فى الميزانية التقليدية بل تظهر تلك الأصول بتكلفتها الإجمالية .

١٠- لا يظهر حساب السندات فى الميزانية إذ لم يعد للشركات الحق فى إصدار سندات حكومية وأصبحت الدولة هى الجهة الوحيدة التى لها إصدار سندات حكومية للاكتتاب العام . وتستطيع الوحدات الاقتصادية الاعتراض عن طريق وزارة الخزانة .

١١- لا يظهر اقتراح توزيع الأرباح فى الميزانية حيث يخضع توزيع الأرباح لقواعد محددة نظمها قانون المؤسسات والقرارات الوزارية والجمهورية اللاحقة ولكن يظهر فى الميزانية الحسابات التى تأثرت بعملية التوزيع .

١٢- لم يعد مفهوم الأصول غير الملموسة المعنوية ، كشهرة المحل وحقوق الاختراع مقبولاً فى ظل النظام الاشتراكى ولذلك لا تظهر هذه الأصول فى نموذج الميزانية طبقاً للنظام المحاسبى الموحد .

١٣- استحدث النظام حساب المشروعات تحت التنفيذ التى تمثل الاستخدامات الرأسمالية (الاستثمارية) وذلك رغبةً فى تحقيق الرقابة والمتابعة على المشروعات التى جاءت بمشروع الخطة وطبقاً للميزانية التقليدية فقد كانت هذه الاستخدامات الرأسمالية تظهر مندمجة فى حساب الأصول ولكن طبقاً للنظام المحاسبى الموحد لا تضاف هذه الاستخدامات إلى الأصول إلا بعد استلامها واستخدامها فى الإنتاج فعلاً .

١٤- وحد النظام أنواع الاستثمارات سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل فى بند واحد فى حين أنه طبقاً للميزانية التقليدية فإن الاستثمارات طويلة الأجل تظهر فى الأصول الثابتة والقصيرة الأجل فى الأصول المتداولة ولعل ذلك يرجع إلى أنه لم يعد هناك أهمية للتفرقة بين الأصول المختلفة حسب درجة سيولتها ولكن أصبح ينظر للأصول باعتبارها وجه من أوجه الاستثمار ولا فرق فى هذه الحالة بين الاستثمارات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل .

١٥- ظهور بند إقراض طويل الأجل وذلك لإبراز مدى مساهمة الوحدة الاقتصادية فى نشاط الوحدات الأخرى .

١٦- تجمع النقدية بالصندوق والبنوك فى حساب واحد حتى يمكن تحديد جميع النقدية المتاحة لدى المشروع .

١٧- ألغى النظام الحسابات النظامية التى تمثل إلتزامات محتملة ، ولقد غطى الدليل المحاسبى بعض التصرفات المحتملة تمثل حساب الاعتمادات المستندية والقروض بضمان ـ كما نص على إحكام إثبات أى إلتزامات محتملة فى صورة ملاحظات على الميزانية .

١٨- فرق النظام بين الاعتمادات المستندية كشراء بضائع . وتلك المتعلقة بشراء أصول ثابتة فالأولى تظهر

ضمن بنود المخزون والثانية ضمن المشروعات تحت التنفيذ . وقبل النظام لم يكن هناك تفرقة بين أنواع الاعتمادات والمستندات المختلفة التى كانت تدرج فى بند المدينين أو الأرصدة المدينة الأخرى .

ثانياً: قائمة الموارد والاستخدامات الرأسمالية :

وهى تعبير عما طرأ من تغيرات على أصول وخصوم الوحدة الاقتصادية سواء هذه التغيرات بالزيادة والنقص بالمقارنة بين ميزانيتين أول وأخر المدة المحاسبية ، وهذه القائمة تقابل حساب رأس المال أو الادخار والاستثمار فى المحاسبة القومية الذى يمثل التكوين الرأسمالى على المستوى القومى .

وتشمل القائمة جانبين : الأول جانب الموارد ، والثانى جانب الاستخدامات ويشمل جانب الموارد الرأسمالية الزيادة فى عناصر الخصوم والنقص فى عناصر الأصول ... **وتتضمن بنود الموارد ما يلى :**

(١) التمويل الذاتى : ويشمل :

(أ) الزيادة فى الاحتياطيات المختلفة .

(ب) الزيادة فى المخصصات المختلفة .

(٢) السيولة : وتشمل :

(أ) تكلفة الأصول المباعة .

(ب) النقص فى المخزون .

(ج) النقص فى إقراض طويل الأجل .

(د) نقص فى أوراق مالية واستثمارات .

(هـ) نقص فى المدينين والنقدية .

(٣) قروض ومساهمة : وتشمل :

(أ) الزيادة فى قروض طويلة لأجل .

(ب) الزيادة فى الدائنين والبنوك .

أما جانب الاستخدامات الرأسمالية :

يظهر فى هذا الجانب النقص فى عناصر الخصوم والزيادة فى عناصر الأصول وتبويب الاستخدامات بطريقة تظهر نوعين من الاستخدامات والاستخدامات الاستثمارية والتحويلات الرأسمالية . والاستخدامات الاستثمارية تبين الاستثمار الحقيقى الذى يعتبر جزءاً من التكوين الرأسمالى على المستوى القومى . أما التحويلات الرأسمالية فهى ترمز إلى النقص فى الخصوم والزيادة فى الأصول التى لا ينجم عنها إستثمار حقيقى على المستوى القومى .

١ – الاستخدامات الاستثمارية : وتشمل :

* الزيادة فى الأصول الثابتة الجديدة .
* الزيادة فى المخزون .
* الزيادة فى الرسوم الجمركية على الإضافات على الأصول الثابتة والمخزون .

٢ – التحويلات الرأسمالية : وتشمل :

* الزيادة فى شراء الأصول القديمة .
* الزيادة فى ثمن شراء الأرض .
* الزيادة فى الفوائد السابقة على بدء التشغيل .

* الزيادة فى إقراض طويل الأجل .
* الزيادة فى الاستثمارات المالية .
* الزيادة فى المدينين والحسابات المدينة .
* الزيادة فى النقدية بالبنوك والصندوق .
* الزيادة فى العجز المرحل .
* النقص فى القروض طويلة الأجل .
* النقص فى البنوك الدائنة .
* النقص فى الدائنين والحسابات الدائنة الأخرى .
* النقص فى الاحتياطيات والمخصصات .

ملاحظات عامة على القائمة : (٩)

أولاً : تخدم قائمة الموارد والاستخدامات الرأسمالية المحاسب القومى وتمده بالبيانات المتعلقة بالوحدة الاقتصادية والتى ترتبط بالتكوين الرأسمالى على مستوى الدولة . ولقد سبق أن ذكرنا أن هذه القائمة يقابلها حساب رأس المال فى الحسابات القومية وهى بذلك تخدم أغراض التخطيط والرقابة والمتابعة .

وليس لهذه القائمة علاقة بتحديد أرباح المشروع وهى بذلك تختلف عن طبيعة حساب العمليات الجارية الذى يتضمن بيانات تخدم المحاسب القومى بجانب البيانات التى تتمشى مع المحاسبة المالية . كما أن هذه القائمة لا تدل على المركز المالى للمشروع فى نهاية الفترة المالية ولكنها تمدنا بالبيانات المتعلقة بالتغيرات فى المركز المالى للمشروع بين تاريخين . ولذلك فإننى أعتقد أن هذه القائمة تتعلق بالمحاسبة الإدارية أكثر من المحاسبة المالية .

ثانياً : بالنسبة لجانب الموارد :

يجدر الإشارة إلى الملاحظات التالية :

١ - أعتبر النظام أن الاحتياطيات التحميلية وكذلك مخصصات الإهلاك والمخصصات الأخرى مصدر من مصادر التمويل الذاتى فالاحتياطيات التخصيصية المحجوزة من الأرباح الصافية ، ولعل هذه النظرة تتفق مع وجهة النظر الاقتصادية أكثر من اتفاقها مع وجهة نظر المحاسب المالى ، حيث أن هذا الأخير يعتبر الاحتياطيات التحميلية والمخصصات عبئاً على الأرباح وتقابل عناصر تكاليف فعلية أو محتملة ، ومن الصعب اعتبارها مصدر من مصادر التمويل . ولكن إذا نظرنا من وجهة إقتصادية فإنها لا تخرج عن كونها أرباحاً محجوزة من إيرادات المشروع ومتاحة للوحدة سواء لأجل قصيراً أو لأجل طويل ويمكن استخدامها فى خلال هذا الأجل فى تحويل عمليات المشروع .

٢ - أخذ النظام ضمنياً بمفهوم واسع للسيولة ، فالسيولة لا تعنى الأموال النقدية الحاضرة فى الصندوق أو البنك فقط ، فقد تتمثل السيولة فى أصول قابلة للبيع أو للتحصيل فى فترات قصيرة ، ولذلك اشتمل مورد السيولة على الأصول المباعة ، والنقص فى المخزون ونقص فى المدينين ونقص فى إقراض طويل الأجل ونقص فى أوراق مالية . وهذه البنود لا تؤدى فى جميع الحالات إلى زيادة فى النقدية الحاضرة . كما فى حالة بيع الأصول أو المخزون والاستثمارات على الحساب أو فى حالة التنازل

عن الدين أو فى حالة إفلاس أحد المدينين .

ثالثاً : بالنسبة لجانب الاستخدامات :

يجدر الإشارة إلى الملاحظات الآتية :

١ - استبعد النظام ثمن شراء الأرض والأصول المشتراة قديمة من الاستخدامات الاستثمارية ، حيث أنها لا تمثل إستثماراً حقيقياً للتكوين الرأسمالى على المستوى القومى ، ولكنها مجرد نقل ملكية من وحدة إلى أخرى . ولذلك ظهرت قيمة الأراضى والأصول القديمة ضمن التحويلات الرأسمالية باعتبارها جزء من التكوين الرأسمالى على مستوى الوحدة . وليست إستثماراً حقيقياً على المستوى القومى .

أما المصروفات الرأسمالية المتعلقة بتمهيد الأرض فاعتبرت جزءاً من الاستخدامات الاستثمارية .

٢ - ظهرت قيمة الضرائب والرسوم الجمركية المتعلقة بالأصول الثابتة والمخزون السلعى فى بند مستقل منفصل عن قيمة الأصول والمخزون بالرغم من أنها تعتبر جزءاً من تكلفتها . ويهدف هذا الفصل إلى تبيان تكلفة هذه السلع دون التأثير بالرسوم الجمركية التى ترتبط بالسياسة المالية للدولة ولا دخل للوحدات الاقتصادية فيه .

٣ - تطلب النظام فصل الفوائد السابقة على بدء التشغيل من النفقات الإيرادية المؤجلة التى تعتبر أحد عناصر الاستخدامات الاستثمارية وإدراجها ضمن التحويلات الرأسمالية حيث أن هذه الفوائد ترتبط بالسياسة التحويلية وليس لها علاقة بتكلفة الاستثمار .

وهذا الفصل يساعد على إجراء المقارنات السليمة بين الوحدات الاقتصادية التى تمول استثماراتها عن طريق رأس المال وتلك التى تمول إستثمارها عن طريق القروض .

رابعاً : من أجل إعداد القائمة لا بد من إجراء الآتى :

١ - إستخراج التغيرات فى الأصول والخصوم وذلك بمقارنة أرصدة الحسابات الظاهرة بالميزانية فى نهاية الفترة المالية الحالية بأرصدة الحسابات الظاهرة بالميزانية فى نهاية الفترة المالية السابقة وهذه التغيرات تشمل النقص أو الزيادة فى الأصول وكذلك النقص أو الزيادة فى الخصوم .

٢ - تجمع التغيرات المتعلقة بالموارد الرأسمالية فى جانب واحد وهذه التغيرات هى التى تتمثل فى النقص فى الأصول والزيادة فى الخصوم وكذلك تجمع التغيرات المتعلقة بالاستخدامات فى جانب واحد وهى التغيرات المتعلقة بالزيادة فى الأصول أو النقص فى الخصوم .

٣ - تبويب عناصر الموارد حسب التبويب الوارد بالنظام فى ثلاث مجموعات :

التمويل الذاتى والسيولة وقروض ومساهمة ، وكذلك تبويب عناصر الاستخدامات حسب التبويب الوارد بالنظام فى مجموعتين هى الاستخدمات الاستثمارية والاستخدامات الرأسمالية ..

وفيما يلى نموذج قائمة الموارد والاستخدامات الرأسمالية كما وردت فى النظام .

حساب العمليات الجارية :

يعتبر حساب العمليات الجارية أحد القوائم الختامية التى استحدثها النظام المحاسبى الموحد بغرض مقابلة احتياجات الحسابات القومية وبصفة خاصة توفير البيانات اللازمة لإعداد حسابى الإنتاج والتخصيص . فهو عبارة عن قائمة تتم مقابلة الموارد الجارية للوحدة الاقتصادية باستخداماتها الجارية خلال فترة معينة وبشكل يمكن معه الحصول على الإجماليات القومية الأساسية : الناتج ، القيمة المضافة ، الدخل القابل للتوزيع ، التحويلات الداخلية المدينة والدائنة . ولذلك نجد أن حساب العمليات الجارية يتسم إلى حد كبير بسمات المحاسبة القومية سواء من ناحية المفاهيم التى يستخدمها أو أسس التقويم أو التبويب أو مراحل القياس المتبعة .

فمن حيث المفاهيم نجد أن إنتاج الوحدة الذى يصدره هذا الحساب هو الإنتاج بمعناه الاقتصادى الواسع ، أى خلق أو إضافة المنافع إلى الموارد الاقتصادية المتاحة وبغض النظر عن الطريقة الى تم التصرف بها فى هذا الناتج : البيع أو الإضافة إلى المخزون السلعى ، أو التكوين السلعى ، أو التكوين الرأسمالى أو تحويلات . كذلك نجد أن الحساب أخذ بالمفهوم الاقتصادى للتحويلات على أنها المعاملات التى يترتب عليها تقويم السلعة أو الخدمة أو التنازل عن الدين دون مقابل مباشر محدد أو بمقابل تم خلال فترة سابقة أو بمقابل تم خلال نفس الفترة ويهمل لصعوبة قياسه ، أما من حيث أسس التقويم فنجد أن الحساب قد أخذ بفكرة تقويم الإنتاج خلال الفترة بشطريه المباع والمخزون على أساس سعر البيع ، كما أخذ بفكرة إعادة تقويم الأصول الثابتة على أساس قيمتها الاستبدالية وذلك سعياً وراء قياس الإهلاك الحقيقى الذى يطرأ على هذه الأصول ، كذلك يقوم حساب العمليات الجارية بتويب العمليات الاقتصادية على أساس نوعها أو طبيعتها إلى عمليات تتعلق بالسلع والخدمات وعمليات تتعلق بالدخول ، وعمليات تتعلق بالتحويلات ، وعمليات وسيطة وضمنية ونهائية وهكذا نجد أن هذا الحساب قد أخذ بوجهة نظر المحاسبة القومية فى تبويب معاملات الوحدة الاقتصادية وبغض النظر عن علاقة هذه المعاملات بوظائف الوحدة من إنتاج وتسويق وإدارة وتمويل .

أما عن مراحل القياس فقد نهج النظام المحاسبى الموحد منهجاً من شأنه تقسيم حساب العمليات الجارية إلى ثلاثة مراحل مختلفة .

المرحلة الأولى من حساب العمليات الجارية :

وتعتبر هذه المرحلة عن النشاط الإنتاجى الذى حققته الوحدة خلال الفترة ويظهر فى هذه المرحلة من الحساب الموارد التى حققتها الوحدة من نشاطها الإنتاجى والأعباء المختلفة التى تحملتها لتحقيق هذه الموارد خلال فترة معينة ، فيتضمن الجانب الدائن كل من إيرادات النشاط الجارى مقوماً على أساس سعر السوق والبضائع بغرض البيع ، والإعانات كما يظهر فى الجانب المدين من هذه المرحلة مستلزمات الإنتاج المختلفة من أجور ومستلزمات سلعية وخدمية ومشتريات بغرض البيع ومصروفات تحويلية جارية ، ويمثل رصيد هذه المرحلة فائض أو عجز

العمليات الجارية عن الفترة المحاسبية .

وفيما يلى مناقشة لعناصر هذه المرحلة بهدف بيان مدى ملاءمتها لمتطلبات الحسابات القومية :

(١) الأجـور : وقد عرفها النظام المحاسبى الموحد بأنها عبارة عما تحصل عليه قوة العمل من أجور نقدية وما تتمتع به من مزايا عينية وكذلك مقدار ما تتحمله الوحدة من مساهمة فى التأمينات الاجتماعية .

(٢) المستلزمات السلعية : وتشمل كل ما يدخل فى تكوين المنتج من الخدمات وقطع الغيار والمهمات والمعدات وموارد التعبئة والتغليف وغير ذلك من المدخلات المادية الملموسة . وقد نص النظام المحاسبى الموحد بتسعير المستلزمات السلعية على أساس تكلفتها تسليم الوحدة المشترية ، وفى هذا ما يعنى إدراج تكلفة النقل ضمن تكلفة المستلزمات السلعية .

(٣) المستلزمات الخدمية : وهى عبارة عن الخدمات المؤداة من الغير واللازمة للنشاط الإنتاجى الجارى .

(٤) مشتريات بغرض البيع .

(٥) المصروفات التحويلية الجارية .

(٦) إيرادات النشاط الجارى : أخذاً بالمفهوم الاقتصادى للإنتاج ، فقد حدد النظام عناصر إيرادات النشاط الجارى بما يلى :

صافى مبيعات إنتاج تام ، تغير مخزون الإنتاج التام بالتكلفة ، فرق تقويم التغير فى مخزون الإنتاج التام ، تغير مخزون إنتاج غير تام بالتكلفة ، مشغولات داخلية تامة بالتكلفة ، إيرادات تشغيل للغير ، خدمات مباعة ، صافى مبيعات بضائع بغرض البيع ، تغير مخزون البضائع بغرض البيع بالتكلفة ، فرق تقويم فى مخزون بضائع بغرض البيع . (١٠)

(٧) الإعانات : ويعتبر وقع الإعانات فى الجانب الدائن من الأخطاء التى وضع فيها النظام المحاسبى الموحد حيث تمثل الإعانات إيراداً من وجهة نظر الوحدة الاقتصادية إلا أنها من وجهة نظر الاقتصاد القومى لا تمثل جزءاً من الناتج ، وبالتالى كان يجب استبعادها من حساب العمليات الجارية وبصفة خاصة من مرحلته الأولى .

ورصيد هذه المرحلة يعبر عن فائض أو عجز النشاط الجارى والهدف من تبويب هذه الحسابات هى أن الحسابات التى تتضمنها هذه المرحلة سواء فى جانب الموارد أو فى جانب الاستخدامات تشمل مجموعتين من الحسابات :

الأولى : تقابل ما يطلق عليه الاقتصاديون (المعاملات السلعية) أى التى تتعلق بالسلع والخدمات المنتجة وتشمل الإنتاج ومستلزماته .

الثانية : تقابل المعاملات الداخلية التى تتعلق بفوائد عوامل الإنتاج من فوائد وإيجارات ، أجور ، أرباح مقابل مساهمتها فى العملية الإنتاجية وهذه المرحلة تساعد على حساب القيمة المضافة ، وتمكن من قياس مختلف الدخول المتولدة عن العملية الإنتاجية ومن جهة أخرى فهى من

وجهة نظر المحاسب تعبر عن نتيجة النشاط العادى للمشروع وهذه المرحلة تقابل حساب التشغيل والمتاجرة مع اختلاف تبويب عناصر الموارد والاستخدامات . (١١)

١ - أما فيما يتعلق بجانب الموارد فنلاحظ أن الحسابات التى يتضمنها جانب الموارد تشمل قيمة الإنتاج سواء المخصص للبيع أو المخصص للتكوين الرأسمالى (المشغولات الداخلية) وهذا يدل على أن النظام المحاسبى أخذ بالمفهوم الاقتصادى للإنتاج الذى يتمثل فى حـ/ القيمة المضافة إليها بغض النظر عن استخدامها سواء فى أغراض المتاجرة أو أغراض التكوين الرأسمالى .

٢ - يظهر فى جانب الموارد والمبيعات بالصافى وقد سبق أن ذكرنا أن صافى المبيعات تحدد عن طريق طرح البنود التالية من إجمالى المبيعات .

١ - مردودات المبيعات ومرتجعات المبيعات .

٢ - الخصم المسموح به .

٣ - مصاريف نقل إنتاج تام .

٤ - هدايا وعينات .

ويلاحظ أن النظام تطلب طرح المردودات والمرتجعات رغبةً فى تجنب ظهورها فى حساب العمليات الجارية فى نهاية المدة لأنها لا تمثل استخداماً .

أما بالنسبة للخصم المسموح به فليس هناك سنداً علمياً لتبرير خصمه من إجمالى المبيعات حيث أن هذا الخصم يعبر عن تكلفة ترتبط بالسياسة التمويلية وليس بالسياسة البيعية .. أما بالنسبة لمصاريف النقل للخارج فيرجع السبب فى طرحها من إجمالى المبيعات هو الرغبة فى تحديد قيمة المبيعات على أساس سعر البيع تسليم مخازن الوحدة البائعة حتى يمكن فصل قيمة خدمة النقل باعتبارها خدمات مباعة عن قيمة الإنتاج السلعى وهذا يهم المحاسب القومى .

أما بالنسبة للهدايا والعينات فإنها طبقاً للنظام تضاف على إجمالى المبيعات لأنها تعتبر جزءاً من الإنتاج بغض النظر عن طريقة التصرف فيه ، وهذه المعالجة تتفق مع فلسفة الأخذ بالمفهوم الاقتصادى للإنتاج . كما أن هذه المعالجة ضرورة لمقابلة عناصر تكلفة هذه الهدايا والعينات التى تظهر فى جانب الاستخدامات .

وفيما يتعلق بالحسابات التى تظهر فى جانب الاستخدامات يلاحظ ما يلى :

(١) يشمل بنود المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية والمصروفات التحويلية الجارية بغض النظر عن العلاقة التى تربط المصروفات بوظائف الإنتاج والتسويق والإدارية والتمويلية .. ولعل ذلك يرجع إلى أن الهدف هو إمداد المحاسب الاقتصادى ببيانات عن القيمة المضافة وعوائد عوامل الإنتاج والقيمة المضافة هى الفرق بين القيمة السوقية للسلعة المنتجة وبين تكلفة السلع والخدمات التى اشترتها من الوحدات الاقتصادية الأخرى .

(٢) تظهر المصروفات التحويلية الجارية فى بند مستقل وهذه المصروفات تقابل عند الاقتصاديين فى المعاملات التحويلية التى لا تدخل فى العناصر اللازمة للدخل القومى إذ أنها مجرد إعادة توزيع الدخل بين

طبقات المجتمع . ومعنى ذلك أن فصل المصروفات التحويلية يقصد به إمداد المحاسب القومى بالبيانات المتعلقة بالمعاملات التحويلية على مستوى الوحدة الاقتصادية ..

المرحلة الثانية من حساب العمليات الجارية :

وتبدأ هذه المرحلة برصيد المرحلة السابقة ثم يضاف إلى ذلك فى الجانب الدائن الإيرادات التى تحققت من أوجه نشاط أخرى فرعية وفى الجانب المدين أوجه تصرف

حساب العمليات الجارية - المرحلة الثانية

	الدليل المحاسبى		الدليل المحاسبى
عجز النشاط الجارى		فائض النشاط التجارى	
تحويلات جارية تخصيصية	حـ/٣٦	إيرادات أوراق مالية	حـ/٤٣
الرصيد		إيرادات تحويلية	حـ/٤٤
(الفائض القابل للتوزيع)		الرصيد	
		العجز الجارى	

الوحدة فى إيرادات نشاطها الجارى والعرضى . أى أن المرحلة الثانية من حساب العمليات الجارية تمثل ما هو معروف فى الحسابات القومية بحساب التخصيص .. والشكل السابق نموذج مختصر لهذه المرحلة :

وفيما يلى مناقشة لعناصر المرحلة الثانية من حساب العمليات الجارية وذلك بهدف بيان مدى مقابلتها لاحتياجات المحاسبة القومية :

١ - يقصد بالتحويلات الجارية التخصيصية تلك الأعباء التى تتحملها الوحدة ولا تحصل فى مقابلها على سلعة أو خدمة اقتصادية فهى من قبيل التحويلات التى لا ترتبط بتحقيق الأهداف الإنتاجية للوحدة وبالتالى لا تدخل ضمن تكاليف الإنتاج على مستوى الوحدة أو على المستوى القومى .

٢ - أما الجانب الدائن من المرحلة الثانية لحساب العمليات الجارية فيمثل عناصر الإيرادات الأخرى التى لا تتعلق بالنشاط الرئيسى للوحدة الاقتصادية .

٣ - ويقضى النظام بإدراج قيمة فرق الإيجار المحسوب وفرق الفوائد المحسوبة فى الجانب الدائن من المرحلة الثانية لحساب العمليات الجارية ، والهدف من ذلك هو إلغاء أثر الحسابات المقابلة والتى سبق تضمينها فى بند المصروفات التحويلية ، وهنا يحاول النظام التوفيق بين متطلبات المحاسبة المالية والمحاسبة القومية فى قائمة واحدة ، فالإيجار الضمنى المدين والفوائد الضمنية ليست إيرادات تحويلية ولا يمكن أن يكون من العناصر المكونة للفائض القابل للتوزيع . ولذلك نجد أن محاولة التوفيق بين أهداف المحاسبة المالية وأهداف المحاسبة القومية فى قائمة واحدة مستحيل التحقيق عملياً وذلك نظراً للاختلاف فى الأسس والمبادىء التى يقوم على كل من هذين الفرعين من نوع الدراسة المحاسبية .

حـ/ العمليات الجارية

... فائض محتجز	... الفائض القابل للتوزيع
... فائض موزع	

المرحلة الثالثة لحساب العمليات الجارية :

وتبين هذه المرحلة كيفية التصرف فى الفائض القابل

للتوزيع وذلك فيما بين التوزيعات والادخار :

ويلاحظ فى هذا الشأن أن كيفية التصرف فى الفائض تحكم القرارات المنظمة لذلك ويشمل الجانب المدين من هذه المرحلة مجموعتين أساسيتين :

(١) فائض محتجز ويشمل الاحتياطيات والفائض المرحـــل .

(٢) فائض موزع ويشمل نصيب العاملين والمؤسسة فى الأرباح [١١] .

وهذه المرحلة تقابل حساب التوزيع الأرباح التقليدى فى المحاسبة المالية فهو يخدم بذلك أغراض محاسبية ترتبط بحساب الموارد والاستخدامات الرأسمالية الذى سيرد ذكره فيما بعد ، حيث أن الفائض المحتجز مصدر من مصادر التكوين الرأسمالى على مستوى الوحدة الاقتصادية [١٢] .

حساب الإنتاج والمتاجرة

وهو شبيه بحساب التشغيل والمتاجرة التى كان يعد قبل العمل بالنظام المحاسبى الموحد لأنه نتيجة وظيفتى الإنتاج والتسويق فى المشروع ، كما أن رصيد هذا الحساب يمثل مجمل فائض الإنتاج والمتاجرة أو مجمل عجز الإنتاج والمتاجرة ويرحل إلى حساب الأرباح والخسائر ، ويلاحظ على هذا الحساب ما يلى :

(١) تم تبويب عناصر النفقات فى هذا الحساب حسب علاقتها بوظيفة الإنتاج أو التسويق بينما تم تبويب هذه النفقات فى حساب العمليات الجارية ثم النفقات ذاتها والسبب فى ذلك أن هدف حساب العمليات الجارية هو خدمة المحاسب القومى أما حساب الإنتاج والمتاجرة فيهدف إلى حساب مجمل الربح الذى يتأثر بتكلفة الإنتاج من ناحية وبإيرادات الإنتاج وتكلفة التسويق من ناحية أخرى .

ولهذا السبب فقد بوب النظام المحاسبى الموحد بنود الاستخدامات المختلفة حسب علاقتها وبالوظائف المختلفة بالوحدة أى طبقاً للتوجيه الوظيفى للمصروفات .

ويعد حساب الإنتاج والمتاجرة فى مراحل ثلاث :

المرحلة الأولى :

ويهتم فيه بحساب تكلفة الإنتاج وهى مجموع تكاليف مراكز الإنتاج وتكاليف مراكز الخدمات سواء كان أجور أو مستلزمات سلعية أو مستلزمات خدمية أو مصروفات تحويلية جارية مع مراعاة عمل التسوية اللازمة والمتعلقة بقيمة التغير فى المخزون إنتاج تام بالتكلفة ، أى أن هذه المرحلة تتضمن عناصر التكاليف التالية :

(١) تكاليف الإنتاج (مراكز الإنتاج) :

* أجور	٥٣١
* مستلزمات سلعية	٥٣٢
* مستلزمات خدمية	٥٣٣
* م. تحويلية جارية	٥٣٥

(٢) تكاليف الخدمات الإنتاجية :

* أجور	٦٣١
* مستلزمات سلعية	٦٣٢

* مستلزمات خدمية ٦٣٣

* م. تحويلية جارية ٦٣٥

مع ملاحظة إجراء التسوية اللازمة المتعلقة بقيمة التغير فى مخزون إنتاج غير تام بالتكلفة .

المرحلة الثانية :

وتهدف هذه المرحلة إلى حساب مجمل فائض الإنتاج أو مجمل عجز الإنتاج وتتضمن فى جانب الموارد إيرادات النشاط الجارى وتشمل صافى مبيعات إنتاج تام ، إيرادات تشغيل للغير ، خدمات مباعة ، ومشغولات داخلية تامة التكلفة ومبيعات بضائع بغرض البيع . وفى جانب الاستخدامات تظهر تكلفة الإنتاج المنقول من المرحلة الأولى ويضاف إليه مشتريات بغرض البيع ومع ملاحظة إجراء التسويات اللازمة المتعلقة بالتغير فى المخزون إنتاج تام بالتكلفة والتغير فى مخزون بضائع بغرض البيع وفرق تقييم التغير فى مخزون إنتاج تام وفرق تقويم التغير فى مخزون بضائع بغرض البيع وبذلك

استخدامات		موارد	
تكلفة الإنتاج (رصيد منقول)		إيرادات نشاط جارى	
مشتريات بغرض البيع	حـ/ ٣٤	صافى مبيعات إنتاج تام	حـ/ ٤١١
فرق تقويم التغير فى المخزون إنتاج تام	حـ/ ٣٥١	تغير مخزون إنتاج تام بالتكلفة	حـ/ ٤١١
فرق تقويم التغير فى بضائع بغرض البيع	حـ/ ٣٥٩	فرق تقويم التغير فى مخزون إنتاج تام	حـ/ ٤١٣
		إيرادات تشغيل للغير	حـ/ ٤١
		خدمات مباعة	حـ/ ٤١٧
		صافى مبيعات بضائع بغرض البيع	حـ/ ٤١٨
		تغير فى مخزون بضائع بغرض البيع	حـ/ ٤١٩
		فرق تقويم التغير فى مخزون بضائع بغرض البيع	

* رصيد هذا الحساب يمثل مجمل عجز الإنتاج أو مجمل فائض الإنتاج .

تظهر البنود التالية فى هذه المرحلة .

المرحلة الثالثة :

تهدف هذه المرحلة إلى حساب مجمل فائض إنتاج ومتاجرة أو مجمل عجز إنتاج ومتاجرة وتظهر فى جانب

استخدامات		موارد	
تكلفة خدمات تسويقية		مجمل فائض الإنتاج	
أجور	حـ/ ٧٣١	إعانات	حـ/ ٤٢
مستلزمات سلعية	حـ/ ٧٣٢		
مستلزمات خدمية	حـ/ ٧٣٣		
م. تحويلية جارية	حـ/ ٧٣٥		

* رصيد هذا الحساب يمثل فائض إنتاج ومتاجرة أو عجز إنتاج ومتاجرة

الموارد فائض الإنتاج المنقول من المرحلة الثانية وتضاف إليها الإعانات (إنتاج وتصدير) أما جانب الاستخدامات فتظهر مجمع عجز الإنتاج إن وجد ويضاف إليها تكاليف الخدمات التسويقية (تكلفة مراكز الخدمات التسويقية) .

حـ / الأرباح والخسائر :

يهدف حـ/ أ . خ إلى تحديد الفائض القابل للتوزيع أو العجز الجارى المتعلق بنتيجة أعمال المشروع كله فى نهاية السنة المالية . ويلاحظ لتبويب العناصر التى يتضمنها هذا الحساب الآتى :

أولاً : النفقات التى يتضمنها حـ/ أ . خ هى النفقات

المتعلقة بالوظيفة الإدارية العامة وتشمل تكلفة مراكز الخدمات الإدارية والتحويلية سواء كانت أجور أو مستلزمات خدمية أو مصروفات تحويلية جارية .

ثانياً : يتضمن الحساب أيضاً النفقات غير العادية أى التى لا ترتبط بالنشاط الجارى إرتباطاً مباشراً وهى يطلق عليها تحويلات جارية تخصيصية .

ثالثاً : الإيرادات التى يتضمنها الجانب الدائن من حـ/ أ . خ هى الإيرادات الطارئة أى التى لا ترتبط بالنشاط الجارى للمشروع وهى إيرادات الأوراق المالية والإيرادات التحويلية .

رابعاً : يعد حـ/ أ . خ على مرحلتين :

(١) وتشمل فى الجانب الدائن مجمل فائض الإنتاج والمتاجرة المرحل من حـ/ الإنتاج والمتاجرة ويضاف إليه إيرادات الأوراق المالية والإيرادات التحويلية أما الجانب المدين فيشمل تكاليف مراكز الخدمات الإدارية وكذلك التحويلات الجارية التخصيصية ما عدا الضرائب الداخلية . ورصيد هذه المرحلة يعبر عن الفائض أو العجز قبل حسبان الضرائب الداخلية .

(٢) وتشمل الفائض أو العجز من المرحلة الأولى ويظهر فى الجانب المدين الضرائب الداخلية فينتج قيمة الفائض القابل للتوزيع أو قيمة العجز الجارى وهذا الفائض أو العجز يطابق الفائض أو العجز الذى يظهر فى حـ/ العمليات الجارية .

حـ/ توزيع الأرباح :

ويشمل طريقة التصرف فى الفائض أو العجز القابل للتوزيع المنقول من حـ/ أ . خ والفائض القابل للتوزيع إما أن يحجز فى صور احتياطيات مختلفة وبالنسبة التى نص عليها قانون المؤسسات وإما أن يوزع على أصحاب الحقوق أى على الدولة والمساهمين والعمال والمؤسسة .

الهوامش :

(1) Kohler, E. J. Adictivnary for Accountants. OP. Cit., P.208.

(2) Pelaubet, M. E. "Histarical Backg Round of Accounting" Handbook of Modern Accounting The ary' Op. Cit., p.p.11-12.

(٣) أ.د. حلمى نمر « نظرية المحاسبة » مذكرات لطلبة الماجستير عام ١٩٧٢ .

(٤) محاسبة الشركات (الجزء الثانى) ، أ.د. حلمى نمر – المراجعة .. أصولها العلمية والعملية أ.د. عبدالمنعم محمود و د. عيسى أبو طبل عام ١٩٦٧ .

(٥) أصول محاسبة الشركات ، أ.د. حلمى نمر ، الجزء الثانى .

(٦) النظام المحاسبى الموحد ، الجهاز المركزى للمحاسبات ، الطبعة اثالثة ، ١٩٦٩ .

(٧) أ.د. حلمى نمر (مرجع سابق) .

(٨) مجلة المال والتجارة ، عدد ديسمبر ١٩٧٢ ، يناير ١٩٧٣ .

(٩) أ.د. حلمى نمر (مرجع سابق) .

(١٠) أصول المحاسبة القومية ، د. عباس مهدى شيرازى ، عام ١٩٧٢ ، دار النهضة العربية .

(١١) د. عباس مهدى شيرازى (مرجع سابق) .

(١٢) أ.د. حلمى نمر (مرجع سابق) .

المراجع :

(١) النظام المحاسبى الموحد ، الجهاز المركزى للمحاسبات ، الطبعة الثالثة ، ١٩٦٩ .

(٢) أ.د. حلمى نمر ، الأصول العلمية والعملية فى محاسبة الشركات ، الجزء الثانى ، دار النهضة العربية .

(٣) أ.د. حلمى نمر ، مقالة بعنوان « دراسة تحليلية لطبيعة عمليات المشروع التجارى » .

(٤) أ. محمد عبد الفتاح ، ندوة عن مشاكل التكاليف فى النظام المحاسبى الموحد ، مجلة التكاليف ، العدد الثالث ١٩٦٩ .

(٥) أ. إبراهيم على عشماوى ، دراسات فى المراجعة ، مطابع الأخبار .

(٦) أ. محمود سبع ، أصول التنظيم المحاسبى ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٠ .

(٧) د. عباس مهدى الشيرازى ، أصول المحاسبة القومية ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٢ .

(٨) د. عبد المنعم محمود و د. عيسى أبو طبل ، المراجعة .. أصولها العلمية والعملية ، عام ١٩٦٧ ، دار النهضة العربية .

(٩) مجلة المال والتجارة ، مقابلة بعنوان « المفاهيم الجديدة فى النظام المحاسبى الموحد » للأستاذ عدلى نجيب لوقا ، العدد ٤٤ ديسمبر ١٩٧٢ والعدد ٤٥ يناير ١٩٧٣ .

(١٠) عبد الباسط أحمد رضوان ، دراسة تحليلية فى النظام المحاسبى الموحد لشركات القطاع العام ، عام ١٩٦٧ ، مكتبة الأنجلو .

(١١) مرقس إبراهيم ، القوائم المالية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

* * * * *

معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

"دراسة ميدانية فى المنشآت النسجية"

د . توفيق محمد عبد المحسن
استاذ إدارة الأعمال المساعد
معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

بقية المنشور فى العدد السابق

٧ - مناقشة النتائج واختبار الفروض :

١/٧ معوقات التصدير (نتائج اختبار الفرض الأول) :

إن الهدف الأساسى لهذه الدراسة هو التعرف على أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية فى الأسواق الخارجية ، وفى سبيل تحقيق ذلك فقد تم توجيه سؤال للمستقصى منهم للتعرف على آرائهم فى درجة الأهمية النسبية لمجموعة من العوامل والتى تمثل عائقا أمام عملية التصدير . وقد تضمنت قائمة الأستقصاء ٢٨ عائقا أمام المصدرين بشكل دائم أو عرضى للإختيار من بينها وذلك على مقياس متدرج من ٥ درجات هام جدا الى غير هام على الإطلاق . ويبين الجدول رقم (٢) إجابات المستقصى منهم مرتبة حسب أهميتها وفقا للوسط الحسابى كمعوقات رئيسية أمام الصادرات النسجية . والذى نستنتج منه أن سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية ، استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة ، التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية ، شدة المنافسة فى الأسواق الأجنبية ، عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة ، مخاطر البيع فى الخارج ، صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية ، التركيز على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية ، الإفتقار إلى أسعار تنافسية ، الإفتقار الى المعلومات عن الأسواق الأجنبية ، قصور المساعدات الحكومية فى

جدول رقم (٢)
الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية

الأهمية النسبية / عوائق التصدير	هام جداً (٥)		هام (٤)		هام إلى حد ما (٣)		غير هام (٢)		غير هام على الإطلاق (١)		المتوسط* الحسابي	ترتيب الأهمية
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪		
١ – التشريعات والقيود التي تفرضها الحكومات الأجنبية	٧٤	٦١,٢	٣٣	٢٧,٣	٦	٥,٠	٥	٤,١	٣	٢,٥	٤,٤٠	٣
٢ – الافتقار إلى المعلومات عن الأسواق الأجنبية	٣٩	٣٢,٢	٣٨	٣١,٤	١٥	١٢,٤	٢٤	١٩,٨	٥	٤,١	٣,٦٨	١٠
٣ – صعوبة عملية الاتصالات في الأسواق الأجنبية	٢٩	٢٤,٠	٤٠	٣٣,١	١٥	١٢,٤	٢٢	١٨,٢	١٥	١٢,٤	٣,٣٨	١٧
٤ – تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير	١٣	١٠,٧	١٩	١٥,٧	٢٩	٢٤,٠	٤١	٣٣,٩	١٩	١٥,٧	٢,٧٢	٢٧
٥ – الافتقار إلى خبرات متخصصة في تسويق الصادرات	١٧	١٤,٠	٣٢	٢٦,٤	٢٧	٢٢,٣	١١	٩,١	٣٤	٢٨,١	٢,٨٩	٢١
٦ – إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات	٨	٦,٦	٤٥	٣٧,٢	٣٢	٢٦,٤	٣٣	٢٧,٣	٣	٢,٥	٣,١٨	١٩
٧ – إرتفاع تكاليف النقل	١٢	٩,٩	٥٣	٤٣,٨	٢٥	٢٠,٧	٢٨	٢٣,١	٣	٢,٥	٣,٣٦	١٨
٨ – صعوبات النقل	١٤	١١,٦	٣٦	٢٩,٨	٣٤	٢٨,١	٢٥	٢٠,٧	١٢	٩,٩	٣,١٢	٢٠
٩ – عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك الأجنبي	١٣	١٠,٧	١٥	١٢,٤	١٩	١٥,٧	٤٣	٣٥,٥	٣١	٢٥,٦	٢,٤٧	٢٨
١٠ – مخاطر البيع في الخارج	٤٨	٣٩,٧	٢٩	٢٤,٠	٢١	١٧,٤	١٥	١٢,٤	٨	٦,٦	٣,٧٨	٦
١١ – شدة المنافسة في الأسواق الأجنبية	٧٢	٥٩,٥	٢٤	١٩,٨	١٣	١٠,٧	١٠	٨,٣	٢	١,٧	٤,٢٧	٤
١٢ قصور المساعدات الحكومية في التغلب على معوقات التصدير	٢٦	٢١,٥	٥٢	٤٣,٠	٢٦	٢١,٥	١١	٩,١	٦	٥,٠	٣,٦٧	١١
١٣ – ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة	٢٣	١٩,٠	٤٧	٣٨,٨	٣٠	٢٤,٨	١٣	١٠,٧	٨	٦,٦	٣,٥٣	١٢
١٤ – قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة	٢٢	١٨,٢	٤٨	٣٩,٧	٢٦	٢١,٥	٢٢	١٨,٢	٣	٢,٥	٣,٥٣	١٣

* كلما زادت قيمة الوسط الحسابي كلما دل ذلك على زيادة أهمية العنصر كمعوق لتدعيم القدرة التنافسية التصدير

تابع جدول رقم (٢)
الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسيجية

الأهمية النسبية / عوائق التصدير	هام جداً (٥)		هام (٤)		هام إلى حد ما (٣)		غير هام (٢)		غير هام على الإطلاق (١)		المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪		
١٥ – تركيز الإدارة على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية	٤٥	٣٧,٢	٣١	٢٥,٦	١٩	١٥,٧	١٩	١٥,٧	٧	٥,٨	٣,٧٣	٨
١٦ الاختلافات الثقافية واللغوية	١٩	١٥,٧	٢٢	١٨,٢	٢١	١٧,٤	٣٧	٣٠,٦	٢٢	١٨,٢	٢,٨٣	٢٣
١٧ – الإفتقار إلى أسعار تنافسية	٤٣	٣٥,٥	٣٧	٣٠,٦	١٢	٩,٩	١٩.	١٥,٧	١٠	٨,٣	٣,٦٩	٩
١٨ – إرتفاع قيمة العملة المحلية	٢٠	١٦,٥	٤٩	٤٠,٥	٢٣	١٩,٠	٢٤	١٩,٨	٥	٤,١	٣,٤٥	١٥
١٩ – صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية	٤٣	٣٥,٥	٤١	٣٣,٩	١٢	٩,٩	١٣	١٠,٧	١٢	٩,٩	٣,٧٤	٧
٢٠ – الإفتقار إلى قاعدة تكنولوجية متقدمة	٣٤	٢٨,١	٤٦	٣٨,٠	٥	٤,١	١١.	٩,١	٢٥	٢٠,٧	٣,٤٤	١٦
٢١ – عدم إكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة	١٠	٨,٣	٣٨	٣١,٤	٢٠	١٦,٥	٢٩	٢٤,٠	٢٤	١٩,٨	٢,٨٤	٢٢
٢٢ – صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية	٣٠	٢٤,٨	٤٢	٣٤,٧	١٧	١٤,٠	١٨	١٤,٩	١٤	١١,٦	٣,٤٦	١٤
٢٣ – عدم الوفاء بمواعيد التسليم.	١٥	١٢,٤	٢٢	١٨,٢	٢٣	١٩,٠	٣٦	٢٩,٨	٢٥	٢٠,٧	٢,٧٢	٢٦
٢٤ العوائق الجمركية	١٤	١١,٦	١٨	١٤,٩	٣٠	٢٤,٨	٤٣	٣٥,٥	١٦	١٣,٢	٢,٧٦	٢٥
٢٥ عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة	٦٣	٥٢,١	٢٨	٢٣,١	١٩	١٥,٧	٧	٥,٨	٤	٣,٣	٤,١٥	٥
٢٦ – صعوبة الوفاء بالاشتراطات البيئية	٢٣	١٩,٠	١٣	١٠,٧	٢٠	١٦,٥	٤٣	٣٥,٥	٢٢	١٨,٢	٢,٧٧	٢٤
٢٧ – استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة	٧٨	٦٤,٥	٣١	٢٥,٦	٦	٥,٠	٥	٤,١	١	٠,٨	٤,٤٩	٢
٢٨ – سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية	٩٢	٧٦,٠	١٩	١٥,٧	٦	٥,٠	٢	١,٧	٢	١,٧	٤,٦٣	١

التغلب على معوقات التصدير ، ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة ، قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة ، صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية ، إرتفاع قيمة العملة المحلية ، الإفتقار الى قاعدة تكنولوجية متقدمة ، صعوبة عملية الإتصالات فى الأسواق الأجنبية ، إرتفاع تكاليف النقل ، إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات ، صعوبات النقل . جاءت فى مقدمة المعوقات التى تمثل تحديا للشركات النسجية فى محاولتها لإختراق الأسواق الأجنبية حيث بلغ الوسط الحسابى لكل منها على التوالى ٤ر٦٣ ، ٤ر٤٩ ، ٤ر٤٠ ، ٤ر٢٧، ٤ر١٥ ، ٣ر٧٨، ٣ر٧٤ ، ٣ر٧٣ ، ٣ر٦٩ ، ٣ر٦٨ ، ٣ر٦٧، ٣ر٥٣، ٣ر٥٣ ، ٣ر٤٦ ، ٣ر٤٥ ، ٣ر٤٤ ، ٣ر٣٨ ، ٣و٣٦ ، ٣ر١٨ ، ٣ر١٢ وهى اكثر من (٣) والتى تمثل نقطة المنتصف على المقياس .

وعلى الجانب الآخر نجد أن العوامل الخاصة بالإفتقار الى خبرات متخصصة فى تسويق الصادرات عدم اكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة ، الإختلافات الثقافية واللغوية ، صعوبة الوفاء بالإشتراطات البيئية ، العوائق الجمركية ، عدم الوفاء بمواعيد التسليم ، تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير ، عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك . آتت فى مرحلة متدنية نسبياً من حيث الأهمية كمعوقات تصدير المنتجات النسجية حيث بلغ الوسط الحسابى لكل منها ٢ر٨٩ ، ٢ر٨٤ ، ٢ر٨٣، ٢ر٧٧ ، ٢ر٧٦ ، ٢ر٧٢ ، ٢ر٧٢ ، ٢ر٤٧ على التوالى .

وتشير النتائج الأولية السابقة الى عدد من الحقائق أهمها :

١ - أنه على الرغم من حدة المنافسة التى تواجه الصادرات النسجية فى الأسواق الخارجية ، واستخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة وزيادة القيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية نجد أن المنشآت المصرية المصدرة لا يوجد بينها تنسيق وتعاون كاف بهدف تصميم استراتيجية تسويقية تمكنها من التصدى لهذه المنافسة والقيود . ومما يعطى تأييداً إضافياً لدراسات (بازرعة ١٩٧٦ ، عفيفى ١٩٨٠ ، المرسى ١٩٩٧ ، عرفة ١٩٩٠ ، غانم ١٩٩٥ ، حاتم ١٩٩٨، عبد المحسن ١٩٩١ ، ١٩٩٩) والتى توصلت نتائجها الى أن غياب التوجه السوقى يمثل أحد الأسباب المؤدية التى تدنى القدرة التنافسية للصادرات المصرية عموما .

٢ - من ناحية أخرى تؤكد النتائج السابقة ايضا الى أن تقلص دور الحكومة وأجهزتها فى دعم الصادرات النسجية ما زال من أهم الأسباب الرئيسية وراء تدهور القدرة التنافسية للصادرات النسجية فى الأسواق الدولية ، ومثل هذه النتيجة تؤكد ايضا ما سبق ان توصلت اليه بعض الدراسات السابقة والتى اشارت الى ان ضعف حوافز التصدير النسجية (مجلس الشورى ١٩٩٧ ، اسماعيل ١٩٩٤، البنان ١٩٩٩، Hayajneh 1994) .

٣ - انه من الملفت للنظر ان يرى ما يزيد عن نصف عينة الدراسة ان صعوبة الوفاء بالإشتراطات البيئية لا يمثل معوقا لتدعيم القدرة التنافسية للتصدير وهذه النتيجة تتناقض مع ما تم التوصل اليه بخصوص المعوق رقم (١) فى الجدول السابق والذى يفيد بأن التشريعات

والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية تعتبر من أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية ، وتعد هذه النتيجة مخالفة ايضا لما توصلت اليه الدراسات السابقة فى الدول المتقدمة ، ما استقر عليه الفكر التصديرى حديثا من أن التحدى الأول الذى سيواجه صادرات الدول النامية لدخول الأسواق العالمية يعتمد الى حد كبير على قدرتها فى الوفاء بالإشتراطات والقيود البيئية التى تحددها هذه الأسواق (عبد الجواد ١٩٩٧ ، Wong et al. 1996, Ernst & Young 1988, National consumer council 1996, Hrdman 1993) ويما يفسر من ناحية اخرى الإدراك المحدود لبعض عينة الدراسة لنوعية القيود والإشتراطات البيئية التى وضعتها العديد من الدول المتقدمة حديثا على تجارة المنسوجات بهدف المحافظة على بيئتها وصحة مواطنيها وأهمها نظام الأيزو والأيكو Eu-Eco Label ، والكراف (البنا ١٩٩٩ ، حبيش ١٩٩٩) .

واستكمالا للتحليل السابق تم إخضاع البيانات المذكورة فى الجدول رقم (٢) لإختيار تحليل العوامل Factor analysis بهدف الحصول على الإجابات المترابطة حول المتغيرات بعد ادراجها فى مجموعات حسب أهميتها بكل مجموعة وتأثيرها على الصادرات النسجية تبرز نتائج التحليل فى الجدول (٣) ما يلى :

أن التحليل العاملى للمتغيرات الـ ٢٨ ساعد فى استخراج خمسة عوامل رئيسية تم اختيارها وفقا ل لتشبعات العوامل من المعوقات والتى تقرر أن يكون (٣ر) فأكثر لأى معوق وبحيث يكون هذا التشبع معوق واحد فى العامل (فرج ١٩٨٠) .

وعليه نجد أن العامل الأول أشار الى الإفتقار الى مؤسسات تسويقية فعالة والذى تمثل فى عدة صور منها الإفتقار الى قاعدة تكنولوجية متقدمة ، صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية ، إرتفاع تكاليف النقل ، الإفتقار الى معلومات الأسواق الأجنبية ، إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات ، صعوبة عملية الإتصالات فى الأسواق الأجنبية ، صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية .

أما العامل الثانى فقد أشار الى ضعف التوجه التسويقى حيث ركز العامل على استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة ، سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية ، عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة ، عدم توافق مواصفات المنتج مع إحتياجات المستهلك الأجنبى ، عدم الوفاء بمواعيد التسليم ، صعوبة الوفاء بالإشتراطات البيئية التى يجب توافرها فى الأسواق الخارجية .

ويشير العامل الثالث الى ضعف التسهيلات الحكومية لتشجيع الصادرا ت النسجية حيث عكست النتائج فى هذا الصدد ، تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير ، قصور المساعدات الحكومية فى التغلب على المعوقات ، ضعف حوافز وبرامج الترويج المقدمة من الحكومة .

وبخصوص العامل الرابع فيشير الى إرتفاع تكلفة التصدير والتى تشكلت فى عدة صور كإرتفاع تكاليف النقل ، صعوبة النقل ، عدم الوفاء بمواعيد التسليم ، العوائق الجمركية ، صعوبة الوفاء بالإشتراطات البيئية .

جدول رقم (٣)

التحليل العاملي لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية

عوائق التصدير	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
١ – التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية	,٣٢١٧٣	,٢٥٥٨٩	,٠٥٨٢٨	,٠١٢٩٠–	,٧٧٠٢٥
٢ – الافتقار إلى المعلومات عن الأسواق الأجنبية	,٨٤٤٦٧	,٠٤٩١٤–	,١١٤٩٨–	,٠٦٢٦٢–	,١٥٨٢٥
٣ – صعوبة عملية الاتصالات فى الأسواق الأجنبية	,٨١٩٣٢	,٠٣٧٢٥	,٢٧٨٢٩–	,٠٠٣٠٤–	,١٨٥١٤
٤ – تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير	,٦٧٥٠٥	,٣٧٤٦٤–	,٣٠١٩٤	,١٥١٣٥	,٢٨١١١
٥ – الافتقار إلى خبرات متخصصة فى تسويق الصادرات	,٨١٠٤١	,٢٤٤٩٢–	,٠٠٢٠٩	,١١١٣٣	,١٣٩٨٨
٦ – إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات	,٨٣٥٥٩	,٠٢٦٤٠–	,٠٤٣٦٥–	,٢٧٤٠٧–	,٠٨٣٤٢
٧ – إرتفاع تكاليف النقل	,٨٥٦٧٢	,١٠٠٥١–	,٠٧٤٩٦–	,٣٦٤٠٩–	,١٠٥٦٣–
٨ – صعوبات النقل	,٧٥٩٣٤	,٠٣٩٠٦–	,١٣٤٤٠	,٤٠٠٩٠–	,١١١٣٧
٩ – عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك الأجنبى	,٦٤٨٨٢	,٥٦٣٦٦–	,١٢١٦٧–	,٠٥٩٧١	,٠٣٦٤٢
١٠ – مخاطر البيع فى الخارج	,٧٩٥٥١	,٢٦٩٥٤	,٢٣٥٦٩–	,١٦٦٢٤–	,٠٠١١٧
١١ – شدة المنافسة فى الأسواق الأجنبية	,٧٢٤٣٩	,٢٨٤٣١	,٠٩٥٦٧	,١١٩٣٧–	,٢٨٠٢٦–
١٢ قصور المساعدات الحكومية فى التغلب على معوقات التصدير	,٧٤٨,٧	,١٤٧٩٨	,٤٩١٧٠	,٠١٥٤٨	,١٥٢٩٩
١٣ – ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة	,٧٥٠٦٨	,١٣٢٦٨	,٥٢٨١٥	,٠٢٦٤٤–	,٠٥٢٦٨
١٤ – قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة	,٧٢٤٩٨	,١٠٢٦٧	,٠٤٦٦٢	,٠٤٦١٦–	,٠٩٤٠٨

تابع جدول رقم (٣)
التحليل العاملي لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية

عوائق التصدير	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
١٥ – تركيز الإدارة على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية	,٨٢٦٣٦	,١٦١٤٨	,٠٨٤٢٤-	,١٥٠٤٥-	,٠٧٤٦٣-
١٦ اختلافات الثقافية واللغوية	,٦٧٨٩٥	,١٠٧٠٦-	,٢٢٧١٢-	,١٧٨٥٠	,٣٠٧٣٤-
١٧ – الإفتقار إلى أسعار تنافسية	,٧٧٩٠٠	,١٤٢١٦	,٠١٧٦٥-	,٠٣٤٢٤	,١٨٥٧١-
١٨ – إرتفاع قيمة العملة المحلية	,٦٩٥٥٧	,٢٩٢٧٧	,٢٤٨٤١	,٠٥٨٨٠-	,٠٣٢٥١-
١٩ – صعوبة الحصول على منافذ توزيع فعالة فى الأسواق الخارجية	,٨٧٠٩٨	,٢٠٣٧٦	,٠٣٧٠٩-	,٠٧٧١٢	,١٠٤٠١-
٢٠ – الإفتقار إلى قاعدة تكنولوجية متطورة	,٩١١٢١	,٠١٧٢٤-	,٠٢٤٩٥-	,١١٥١٦	,٠٣١٧٨-
٢١ – عدم إكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة	,٨٠٦٣٢	,٢٦٥٩٣-	,٠١٢٢٥	,١٨١٣٢	,١٢٩٦٩
٢٢ – صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية	,٨١٥٦١	,١٥٧٩٠	,٠٩٠٣٠-	,٢٤٦٦٥	,٠٣٠٧٣
٢٣ – عدم الوفاء بمواعيد التسليم.	,٦٦٧٠١	,٣٨٢٢٣-	,١٦٤٢٠-	,٤٥٠٠٧	,٠٩٦٧٠-
٢٤ العوائق الجمركية	,٥٧٢١٠	,٥٠٢٦١-	,٢٩٧٣١-	,٣١٧٦٤	,٠٣٠٣١
٢٥ عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة	,٥٣٨٣٧	,٦٧٦٤١	,٠٧٥٢٧-	,٠٤٣٥٠	,١٤٨٨٨
٢٦ – صعوبة الوفاء بالاشتراطات البيئية	,٦٦٣٩٧	,٣٩٢١١-	,١٢٤٧١	,٤٦٨٢٣	,٠٤٦٠٠
٢٧ – استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة	,٥٨٤٩٠	,٥٨٢٤٠	,٢٠٣٧٦	,٠٦٣٢٩-	,٠١١٣٦-
٢٨ – سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية	,٢٦٩٩٥	,٧٢٨٠٧	,٠٤٧٠٤	,٠٧٢٤٩	,١٦٤٧٤

ويتعلق العامل الخامس بالتشريعات والقيود البيئية والثقافية واللغوية التى تفرضها طبيعة الأسواق الأجنبيـــة .

وعليه يمكن تلخيص تحليل العوامل فى خمس مجموعات نوعية والتى يمكن أن تمثل المعوقات الرئيسية لتدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية والتى تم تحديد أهميتها النسبية من خلال تحديد المتوسط العام لكل مجموعة كما هو وارد بجدول رقم (٤) والذى يتضح منه مرة أخرى أن التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية تمثل التحدى الأول الذى يواجه المنشآت النسجية فى النفاذ الى الأسواق الخارجية ، يلى ذلك فى الأهمية الإفتقار الى مؤسسات تسويقية تدعم الصادرات النسجية ، كما احتلت المجموعة الثالثة ضعف المساعدات الحكومية لعملية التصدير ، يليها فى الأهمية مجموعة العوامل المتعلقةبضعف التوجه التسويقى ، واخيرا العوامل المتعلقة بإرتفاع تكلفة التصدير ، ومثل هذه النتيجة تعطى تأييدا للفرض الأول من الدراسة والذى ينص على " تباين معوقات القدرة التنافسية للتصدير فى درجة الأهمية والتأثير " .

٢/٧ الأهمية النسبية لمعوقات التصدير من وجهة نظر الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى (نتائج اختبار الفرض الثانى) :

أشرنا فى الخلفية العلمية للدراسة عن توصل بعض الدراسات السابقة الى تصنيف حديث لمراحل التصدير يعتبر اكثر تناسبا لظروف الدول النامية والذى يقسم الشركات المصدرة الى شركات مصدرة بشكل دائم وأخرى مصدرة بشكل عرضى .

وتشير نتائج هذه الدراسات الى أن الشركات المصدرة بشكل دائم لديها القدرة على التكيف والتعامل مع عقبات التصدير بكفاءة أعلى قياسا بالشركات المصدرة بشكل عرضى والتى تواجه صعوبة فى التكيف والتعامل مع هذه المعوقات الأمر الذى قد يؤدى الى إحجام بعضها عن الإستمرار فى نشاط التصدير – ولذا فإن إزالة معوقات التصدير التى تواجهها يعتبر أمراً هاما لتدعم القدرة التنافسية لمثل هذه النوعية من الشركات .

وإنطلاقا من هذه الإعتبارات كان من الضرورى فى هذه الدراسة محاولة اختبار مدى وجود اختلاف فى إدراكات الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى نحو الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

ولإختبار صحة الفرض المتعلق بهذا الجانب من الدراسة والذى ينص على أنه " لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والشركات المصدرة بشكل عرضى فى إدراكها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير " فقد تم استخدام اختبار T. Test لإكتشاف مدى اختلاف إدراكات الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى للأهمية النسبية لمعوقات التصدير ، وتوضح البيانات الواردة بجدول رقم (٥) النتائج التى تم التوصل اليها فيما يتعلق بإختبار الفرض الثانى والتى يتمثل أبرزها فيما يلى :

١ - أنه من بين الـ ٢٨ معوقا للقدرة التنافسية للتصدير توجد اختلافات معنوية بين إدراكات الشركات

جدول رقم (٤)
مجموعات المعوقات الرئيسية لتدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية

نوعية المعوقات	المتوسط الحسابى ± الإنحراف المعيارى
١ – الافتقار إلى مؤسسات تسويقية فعالة	٣,٣٩ ± ,٩١
٢ – ضعف التوجه السوقى	٣,٣٤ ± ,٧٧
٣ – ضعف المساعدات الحكومية	٣,٣٦ ± ,٩٨
٤ – معوقات النقل وما يترتب عليها	٢,٩٥ ± ,٩٧
٥ – التشريعات والقيود البيئية الخارجية	٣,٦٢ ± ,٨٥
الإجمالى	٣,٤٧ ± ,٨٦

جدول رقم (٥)

إدراكات المصدرين بشكل دائم أو عرضى للأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

عوائق التصدير	الشركات المصدرة بشكل دائم	الشركات المصدرة بشكل عرضى	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية لمستوى المعنوية
١ – التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية	٤,٣٢	٤,٥٢	١,١٥٦−	٠,٢٥٠	N.S
٢ – الافتقار إلى المعلومات عن الأسواق الأجنبية	٣,١٠	٤,٤٤	٧,٥٨٤−	٠,٠٠٠	*
٣ – صعوبة عملية الاتصالات فى الأسواق الأجنبية	٢,٧٨	٤,١٧	٦,٧٦٦−	٠,٠٠٠	*
٤ – تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير	٢,٤٨	٣,٠٤	٢,٦٣٤−	٠,٠١٠	*
٥ – الافتقار إلى خبرات متخصصة فى تسويق الصادرات	٢,٤٢	٣,٥٢	٤,٨٩٣−	٠,٠٠٠	*
٦ – إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات	٢,٧٢	٣,٧٩	٧,٠١١−	٠,٠٠٠	*
٧ – إرتفاع تكاليف النقل	٢,٨٨	٣,٩٨	٧,٠٨٧−	٠,٠٠٠	*
٨ – صعوبات النقل	٢,٧١	٣,٦٧	٤,٩١١−	٠,٠٠٠	*
٩ – عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك الأجنبى	٢,١٤	٢,٩٠	٣,٣٣٢−	٠,٠٠١	*
١٠ – مخاطر البيع فى الخارج	٣,٢٠	٤,٥٤	٦,٩١٤−	٠,٠٠٠	*
١١ – شدة المنافسة فى الأسواق الأجنبية	٣,٩٠	٤,٧٧	٥,٣٣٩−	٠,٠٠٠	*
١٢ قصور المساعدات الحكومية فى التغلب على معوقات التصدير	٣,٣٨	٤,٠٦	٣,٨٧٠−	٠,٠٠٠	*
١٣ – ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة	٣,١٩	٣,٩٨	٤,٢٧١−	٠,٠٠٠	*
١٤ – قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة	٣,٢٣	٣,٩٢	٣,٨٥٣٠	٠,٠٠٠	*

تابع جدول رقم (٥)
إدراكات المصدرين بشكل دائم أو عرضى للأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

عوائق التصدير	الشركات المصدرة بشكل دائم	الشركات المصدرة بشكل عرضى	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية لمستوى المعنوية
١٥ – تركيز الإدارة على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية	٣,١٧	٤,٤٦	-٦,٦٧١	٠,٠٠٠	*
١٦ الاختلافات الثقافية واللغوية	٢,٢٦	٣,٥٤	-٥,٦٣٧	٠,٠٠٠	*
١٧ – الإفتقار إلى أسعار تنافسية	٣,٢٥	٤,٢٩	-٤,٨٠١	٠,٠٠٠	*
١٨ – إرتفاع قيمة العملة المحلية	٣,١٢	٣,٩٠	-٤,٢٥٧	٠,٠٠٠	*
١٩ – صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية	٣,١٦	٤,٥٢	-٦,٩٨٩	٠,٠٠٠	*
٢٠ – الإفتقار إلى قاعدة تكنولوجية متقدمة	٢,٧٤	٤,٣٧	-٧,٥٧٩	٠,٠٠٠	*
٢١ – عدم إكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة	٢,٤٦	٣,٣٥	-٤,٠٤٨	٠,٠٠٠	*
٢٢ – صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية	٢,٩٠	٤,٢١	-٦,٤٤٣	٠,٠٠٠	*
٢٣ – عدم الوفاء بمواعيد التسليم.	٢,٢٣	٣,٢٣	-٤,٠٩٤	٠,٠٠٠	*
٢٤ العوائق الجمركية	٢,٥٩	٢,٩٨	-١,٨٢٦	٠,٠٧٠	N.S.
٢٥ عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة	٣,٧٨	٤,٦٣	-٤,٧٤٨	٠,٠٠٠	*
٢٦ – صعوبة الوفاء بالاشتراطات البيئية	٢,٤٥	٣,١٩	-٣,٠٢٣	٠,٠٠٣	*
٢٧ – استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة	٤,٢٠	٤,٨٧	-٥,١٥٨	٠,٠٠٠	*
٢٨ – سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية	٤,٥٢	٤,٧٧	-١,٧٥٠	٠,٠٨٣	N.S.

* دلالة إحصائية عند (٠١ر
N. S. غير معنوى

المصدرة بشكل دائم والشركات المصدرة بشكل عرضى بشأن الأهمية النسبية لخمسة وعشرين معوقاً للتصدير وهى المعوقات من رقم ٢ حتى رقم ٢٧ ، حيث احتلت هذه العوائق أهمية مرتفعة لدى المصدرين العرضيين قياسا على المصدرين الدائميين ومما يعنى رفض الفرض الثانى من الدراسة الى حد كبير . والذى ينص على أنه " لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى فى ادراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير وقبول الفرض البديل .

٢ - تشير النتائج الواردة بنفس الجدول السابق ان كلا من الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى تتوافق فى إدراكاتها نحو الأهمية النسبية لمعوقات التصدير المتعلقة بالتشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية ، سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية والعوائق الجمركية الأخرى .

٣ - تتوافق هذه النتائج فى مجملها مع نتائج الدراسات السابقة والتى تم تطبيقها فى بعض الدول النامية الأخرى واستهدفت دراسة وتحليل التباين فى إدراكات الشركات المصدرة بشكل عرضى والمصدرة بشكل دائم فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمعوقات التصدير .

(Samiee & Peter 1991, Samiee and Walters 1991, Rao and Naodi 1992, Nadiu and Rao 1993, Leonidou 1995, Kaleka & Katsikeas 1995) .

والتى توصلت الى ان المصدرين العرضيين يواجهون بمعوقات متعددة حال التفكير فى الدخول الى الأسواق الاجنبية قياسا بالمصدرين الدائميين . ولذا فإن الحد من تأثير هذه المعوقات في مرحلة التصدير العرضى يعتبر أمرا هاما لتدعيم القدرة التنافسية لصادرات هذه الدول فى الأسواق العالمية .

٣/٧ العلاقة بين معوقات التصدير والخصائص الديمواجرافية للشركات المصدرة :

أشرنا فى الخلفية العلمية للدراسة ايضا الى توصل بعض الدراسات السابقة الى ان الأهمية النسبية لمعوقات التصدير قد تختلف باختلاف حجم المنشأة المصدرة ، الخبرة التصديرية ، وطبيعة المنتج ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية الى اختلاف النظرة الى هذه المعوقات وأهميتها بإختلاف هذه الخصائص واستنادا لهذه الدلائل فقد تم صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة فى صيغة فرض العدم والذى ينص على أنه " لا يمكن التمييز بدلالة احصائية بين الشركات الخاضعة للدراسة ذات الخصائص الديمواجرافية المختلفة وفقا لإدراكاتهم للأهميةالنسبية لمعوقات التصدير " .

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام اسلوب تحليل التباين احادى الإتجاه لقياس تأثير الخصائص الديمواجرافية المتعلقة بالحجم ، الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج على الإدراك .

ويبين الجدول رقم (٦) النتائج التى تم التوصل اليها فيما يتعلق باختبار الفرض الثالث والتى يمكن تلخيصها فيما يلى :

جدول رقم (٦)
الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وفقاً لخصائص المنشآت النسجية المصدرة

المتغيرات الديموجرافية / عوائق التصدير	الحجم				الخبرة التصديرية				طبيعة المنتج			
	صغيرة و متوسطة	كبيرة	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	خبرة محدودة	خبرة كبيرة	قيمة ت	مستوى المعنوية	غزل ونسيج	تريكو وملابس جاهزة وداخلية	قيمة ت	مستوى المعنوية
١ – التشريعات والقيود التي تفرضها الحكومات الأجنبية	٤,٥٣	٤,٣٢	١,٨٠٣	٠,٠٧٤	٤,٥٣	٤,٣٠	١,٣٠٤	٠,١٩٥	٤,٠٥	٤,٥٦	-٢,٤٥٨	٠,٠١٧
٢ – الافتقار إلى المعلومات عن الأسواق الأجنبية	٤,١٥	٢,٩٤	٥,٥٤٥	٠,٠٠٠	٤,٣٣	٣,١٤	٦,٢٢٩	٠,٠٠٠	٢,٨٩	٤,٠٣	-٤,٧١٥	٠,٠٠٠
٣ – صعوبة عملية الاتصالات في الأسواق الأجنبية	٤,٠١	٢,٠٣٨	٧,٥٧٠	٠,٠٠٠	٤,١٣	٢,٧٦	٦,٥٢٨	٠,٠٠٠	٢,٣٠	٣,٨٦	-٦,٨٦٠	٠,٠٠٠
٤ – تعقد الإجراءات المستندية لعملية التصدير	٣,٠٨	٢,١٥	٤,٤٠١	٠,٠٠٠	٣,٠٢	٢,٤٧	٢,٥٥٧	٠,٠١٢	٢,١٤	٢,٩٨	-٣,٦٧٣	٠,٠٠٠
٥ – الافتقار إلى خبرات متخصصة في تسويق الصادرات	٣,٢٨	٢,١٣	٧,٧٠١	٠,٠٠٠	٣,٢٨	٢,٤٨	٣,٧٧٤	٠,٠٠٠	٢,٠٠	٣,٢٩	-٤,٤١٠	٠,٠٠٠
٦ – إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات	٣,٦٢	٢,٤٩	٧,٢٥١	٠,٠٠٠	٣,٦٢	٢,٨٢	٤,٨٦٢	٠,٠٠٠	٢,٤٩	٣,٤٩	-٥,٧٦٦	٠,٠٠٠
٧ – إرتفاع تكاليف النقل	٣,٧٧	٢,٧٠	٦,٠١١	٠,٠٠٠	٣,٧٦	٣,٠٢	٤,٢٨٥	٠,٠٠٠	٢,٧٠	٣,٦٤	-٥,١٢١	٠,٠٠٠
٨ – صعوبات النقل	٣,٥٩	٢,٣٨	٦,٤٤٣	٠,٠٠٠	٣,٥٦	٢,٧٦	٤,١١٣	٠,٠٠٠	٢,٣٨	٣,٤٥	-٥,١٣٩	٠,٠٠٠
٩ – عدم توافق مواصفات المنتج مع احتياجات المستهلك الأجنبي	٢,٨٩	١,٨١	٤,٩١٢	٠,٠٠٠	٢,٨٧	٢,١٤	٣,٢٤٥	٠,٠٠٢	١,٨١	٢,٧٦	-٣,٩٥٣	٠,٠٠٠
١٠ – مخاطر البيع في الخارج	٤,٢٤	٢,٨٩	٦,٦٠١	٠,٠٠٠	٤,٢٥	٣,٣٠	٤,٩٩٩	٠,٠٠٠	٢,٩٥	٤,١٤	-٥,٢٦٢	٠,٠٠٠
١١ – شدة المنافسة في الأسواق الأجنبية	٤,٦٤	٣,٧٠	٤,٦٩٢	٠,٠٠٠	٤,٦٩	٣,٩٢	٤,٤١١	٠,٠٠٠	٣,٥٩	٤,٥٧	-٤,٣٥٧	٠,٠٠٠
١٢ قصور المساعدات الحكومية في التغلب على معوقات التصدير	٣,٩٥	٣,٢٣	٣,٤٢٢	٠,٠٠٠	٣,٩٨	٣,٤١	٣,١٦٢	٠,٠٠٢	٢,٩٧	٣,٩٨	-٤,٥١٨	٠,٠٠٠
١٣ – ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة	٣,٨٥	٣,٠٢	٣,٩٩١	٠,٠٠٠	٣,٩٣	٣,٢٠	٣,٨٩٤	٠,٠٠٠	٢,٨١	٣,٨٥	-٤,٩٢٥	٠,٠٠٠
١٤ – قصور برامج الترويج المدعمة من الحكومة	٣,٨٠	٣,١١	٣,٤٢١	٠,٠٠٠	٣,٨٥	٣,٢٦	٣,٢٩٤	٠,٠٠١	٢,٧٣	٣,٨٨	-٦,٢٩٩	٠,٠٠٠

تابع جدول رقم (٦)

الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وفقاً لخصائص المنشآت النسجية المصدرة

الأهمية النسبية / عوائق التصدير	الحجم				الخبرة التصديرية				طبيعة المنتج			
	صغيرة و متوسطة	كبيرة	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	خبرة محدودة	خبرة كبيرة	قيمة ت	مستوى المعنوية	غزل ونسيج	تريكو وملابس جاهزة وداخلية	قيمة ت	مستوى المعنوية
١٥ – تركيز الإدارة على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية	٤,٣١	٢,٨١	٧,٠٥٥	٠,٠٠٠	٤,٤٠	٣,١٧	٢,٧٦	٠,٠٠٠	٢,٧٥	٤,١٥	-٥,٧٦٧	٠,٠٠٠
١٦ الاختلافات الثقافية واللغوية	٣,١٩	٢,٢٦	٣,٩١٨	٠,٠٠٠	٣,٤٠	٢,٣٥	٤,٦٠٤	٠,٠٠٠	٢,٢٢	٣,١٠	-٣,٤٤١	١,٠٠٠
١٧ – الإفتقار إلى أسعار تنافسية	٤,١٨	٢,٩٤	٥,٢٧٢	٠,٠٠٠	٤,٢٧	٣,٢١	٤,٩٠٨	٠,٠٠٠	٢,٨٦	٤,٠٦	-٤,٧٢٧	٠,٠٠٠
١٨ – إرتفاع قيمة العملة المحلية	٣,٨٥	٢,٨٣	٥,٢٧١	٠,٠٠٠	٣,٨٥	٣,١٢	٣,٩١٠	٠,٠٠٠	٢,٦٥	٣,٨١	-٦,٠٢٧	٠,٠٠٠
١٩ – صعوبة الحصول على منافذ توزيع فى الأسواق الخارجية	٤,٣٢	٢,٨٣	٦,٥١٠	٠,٠٠٠	٤,٤٤	٣,١٧	٦,٣١٢	٠,٠٠٠	٢,٦٨	٤,٢١	-٥,٩٩٠	٠,٠٠٠
٢٠ – الإفتقار إلى قاعدة تكنولوجية متقدمة	٤,١٤	٢,٣٤	٧,٠٣٢	٠,٠٠٠	٤,٢٥	٢,٧٦	٦,٥٨٩	٠,٠٠٠	٢,٢٢	٣,٩٨	-٦,٣٨٣	٠,٠٠٠
٢١ – عدم إكتمال وضع مواصفات موحدة لمنتجات النسيج المصدرة	٣,٣٠	٢,١٣	٥,٠٨٨	٠,٠٠٠	٣,٣١	٢,٤٥	٣,٨٢٦	٠,٠٠٠	٢,١٤	٣,١٥	٤,٢٨٢	٠,٠٠٠
٢٢ – صعوبة تقديم خدمات فعالة فى الأسواق الخارجية	٤,٠٣	٢,٥٧	٦,٥٨٩	٠,٠٠٠	٤,١٦	٢,٨٨	٦,٢٤٣	٠,٠٠٠	٢,٤٣	٣,٩٢	-٦,٦٢٣	٠,٠٠٠
٢٣ – عدم الوفاء بمواعيد التسليم.	٣,٠٩	٢,١٣	٤,١٩٧	٠,٠٠٠	٣,١٦	٢,٣٥	٣,٥٤٧	٠,٠٠١	٢,٢٤	٢,٩٣	-٢,٤٢٨	٠,٠١٨
٢٤ العوائق الجمركية	٣,٠٤	٢,٣٢	٣,١٧٣	٠,٠٠٢	٢,٩٦	٢,٥٩	١,٧٤١	٠,٠٨٤	٢,٤٦	٢,٨٩	-١,٦٦٨	٠,١٠١
٢٥ عدم وجود تنسيق بين الشركات المصدرة	٤,٤٣	٣,٧٠	٣,٧٧٥	٠,٠٠٠	٤,٥٣	٣,٨٣	٣,٦٥٢	٠,٠٠٠	٣,٦٢	٤,٣٨	٣,٧٠٣	٠,٠٠٠
٢٦ – صعوبة الوفاء بالاشتراطات البيئية	٣,١٢	٢,٢١	٣,٧٠٥	٠,٠٠٠	٣,١٨	٢,٤٢	٣,١٠٧	٠,٠٠٢	٢,٢٤	٣,٠٠	-٢,٨٥٥	٠,٠٠٥
٢٧ – استخدام الشركات الأجنبية لسياسات تسويقية فعالة	٤,٨٠	٤,٠٠	٥,١٠٢	٠,٠٠٠	٤,٧٨	٤,٢٤	٣,٨٥٢	٠,٠٠٠	٣,٩٥	٤,٧٠	-٤,٢٢٧	٠,٠٠٠
٢٨ – سياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية	٤,٧٣	٤,٤٧	١,٧٧٥	٠,٠٧٨	٤,٧١	٤,٥٦	١,٠٢٠	٠,٣١٠	٤,٤٣	٤,٧١	-١,٨٠٩	٠,٠٧٣

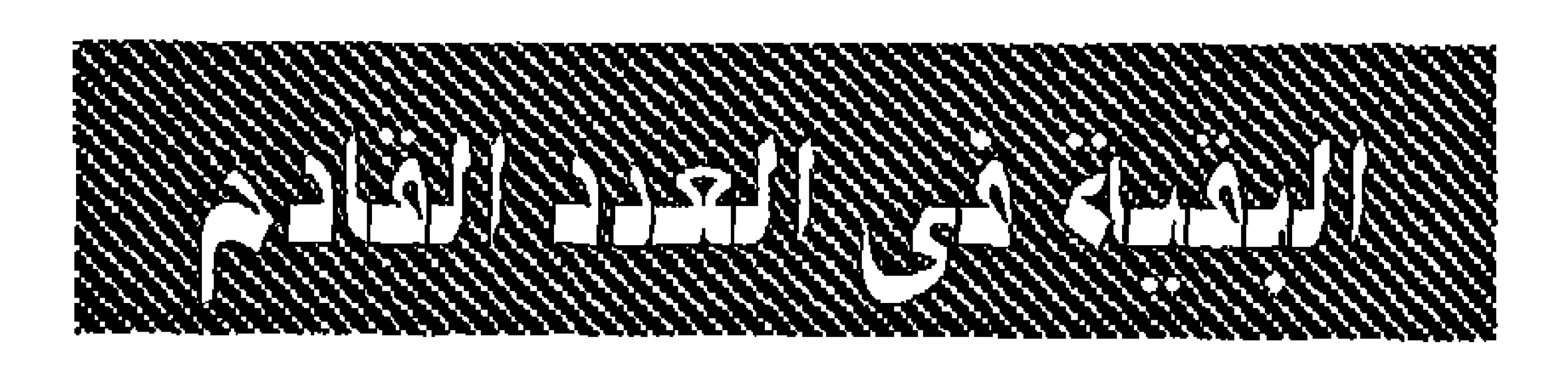
١ – تتمثل الجوانب التى تختلف بشأنها ادراكات الأهمية النسبية لمعوقات التصدير وفقا لحجم المنشأة فى جميع المعوقات المدرجة بالجدول ما عدا المعوق رقم (١) والخاص بالقيود والتشريعات التى تفرضها الحكومات الأجنبية وكذلك المعوق رقم (٢٨) والخاص بسياسة الإغراق . حيث تم إدراك هذه المعوقات بدرجة اكبر بالنسبة للمنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم ، قياسا على المنشآت الكبيرة بما يعنى أنها تؤثر بشكل سلبى الى حد كبير على جهود هذه المنشآت فى سعيها لإختراق الأسواق الخارجية وتدعيم قدرتها التنافسية .

٢ – يتضح من بيانات الجدول ايضا وجود فروق معنوية فى إدراكات المسئولين بالشركات المصدرة بإختلاف الخبرة التصديرية فى جميع المعوقات المدرجة بنفس الجدول فيما عدا المعوق رقم (١) والخاص بالتشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية ، والمعوق رقم (٢٤) والخاص بالقيود الجمركية وكذلك المعوق رقم (٢٨) والخاص بسياسة الإغراق التى تمارسها الشركات الأجنبية ، فقد تم إدراك هذه المعوقات ايضا بدرجة اكبر بالنسبة للمنشآت ذات الخبرة المحدودة في مجال التصدير قياسا على المنشآت ذات الخبرة التصديرية الطويلة نسبيا .

– فيما عدا العناصر ١٦ ، ٢٤ ، ٢٨ يتضح من بيانات الجدول وجود اختلافات فى ادراكات الأهمية النسبية لمعوقات التصدير وفقا لنوع المنتج فى جميع العناصر المدرجة بالجدول حيث يتضح الإدراك المرتفع لهذه المعوقات بالنسبة لمنشآت التريكو والملابس الجاهزة قياسا على منشآت الغزل والنسيج ، وربما يرجع ذلك فى جانب منه الى الغزول المصرية والشهرة التى تتمتع بها فى الأسواق الدولية .

– يستخلص من النتائج السابقة انه توجد اختلافات جوهرية بين المنشآت المصدرة وفقا لخصائصها الديمواجرافية فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمعوقات التصدير ، وهو ما يؤدى الى رفض فرض العدم الثالث والذى ينص على أنه " لا يمكن التمييز بدلالة إحصائية بين الشركات الخاضعة للدراسة ذات الخصائص الديمواجرافية المختلفة وفقا لإدراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير " وقبول الفرض البديل . ومما يعطى تأييدا إضافيا للدراسات السابقة والتى توصلت الى وجود تباين فى الأهمية النسبية لمعوقات التصدير وفقا للخصائص الديمواجرافية للشركات المصدرة وإن تمثلت الإختلافات فى نوعية المعوقات التى يوجد بشأنها الإختلاف .

(Luis & Carlos 1993, Katiskeas & Morgan 1994, Leonidou 1995, Piercy 1998, Kaleka and Katsikeas 1995, المرسى ١٩٩٧) .



قضية الخلاف فى العلاقات العامة
« ظواهرها وعلاجها »
تدعو إلى مؤتمر علمى موسع
لمواجهة هذه القضية

دكتور محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
كلية الآداب - جامعة المنصورة

أهمية موضوع البحث ومنهج دراسته :

قد يكون الخلاف بين أرباب المهن المتخصصة ظاهرة طبيعية وصحية . لكن هذا الخلاف إذا زاد وتعمق واستفحل واستأصل ، تحول إلى ظاهرة غير طبيعية وغير صحية ، وأصبح مشكلة مرضية تتطلب علاجاً ، قبل أن يصبح واقع المهنة ومستقبلها فى مواجهة تساؤل خطير ، قد ينتهى إلى التقليل من شأنها ، أو ينتهى إلى إندثارها . والشواهد التاريخية والاجتماعية على ذلك كثيرة وعديدة .

وفى العلاقات العامة ، كمهنة متخصصة ، نجد خلافاً واسعاً بين الأكاديميين من ناحية ، وبين الممارسين من ناحية ثانية ، وبين الطرفين من ناحية ثالثة . وهذا الخلاف الواسع يشكل واقعاً أليماً تنعكس آثاره السلبية على المنتمين لكل طرف منهما ، ويضع مستقبل العلاقات العامة فى مواجهة تساؤل خطير ، فى الوقت الذى تلح فيه الظروف والمتغيرات المحيطة بها وبالمنظمات التى تعمل لها على أن تتطور العلاقات بالكيفية التى تتناسب مع مواجهة تحدياتها ، كأسلوب حضارى قادر على أن يلعب دوراً فعالاً فى الحياة الاجتماعية .

ولقد اعترفت دراسات علمية كثيرة بوجود هذا الخلاف الواسع بين الأكاديميين والممارسين فى مجال العلاقات العامة ، سواء فيما يتعلق بمفاهيمها أو طبيعتها أو مضمونها أو أساليب ممارستها ، أو غاياتها أو علاقاتها بعملائها من المنظمات المعاصرة وجماهيرها .

وأثبتت هذه الدراسات العلمية أن هذا الخلاف الواسع يشكل فجوة عميقة يصعب عبورها . بل إنها أكدت على أن فجوة الخلاف بين الأكاديميين والممارسين تمتد منذ نشأة العلاقات العامة وخلال تطورها ، بحيث أصبحت ظاهرة مرضية لها آثارها السلبية على واقع العلاقات العامة ومستقبلها (١) .

ففى دراسة علمية قام بها روبرت هيلبروز R. Heil-broner ونشرها فى مجلة Harper's Magazine سنة ١٩٦٨ ، جاء فيها : « إن الممارسين للعلاقات العامة أخوة تجمعهم رابطة مشتركة هى مهنتهم ، ولكن مصيبتهم هى فى عدم إتفاق إثنين منهم حول ما يقصد بالفعل بهذه المهنة (٢) .

وليست هذه المشكلة قاصرة على مجتمع بعينه ، وإنما هى موجودة ومعترف بها على مستوى العالم كله . ففى مقال لإدوارد بيرنز E. Bernays سنة ١٩٧٥ تأكدت هذه الحقيقة ، عندما قال : « إن الدراسات التى أجريت على العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم ، تؤكد على أنه ليس هناك إتفاق حول المعانى المقصودة من إصطلاح العلاقات العامة » (٣) .

وفى الثمانينات من القرن العشرين ، نشر فيليب ليزلى F. Lesly مقالاً جاء فيه : إنه من غير الممكن أن يفهم الآخرون دورنا ، نحن خبراء العلاقات العامة ، لأننا نقدم لهم مفاهيم واصطلاحات مبعثرة . ولا نستطيع أن نتوقع من الإدارة العليا وزعماء الرأى العام أن يحترموا ما نفعله طالما إننا نستخدم مفاهيم واصطلاحات عديدة ومختلفة . وإذا لم نحدد مهنتنا ، فكيف نتوقع من الآخرين ذلك (٤) .

وفى سنة ١٩٨٤ نشر فرانك جفكنز F. Jefkins دراسة له بدأها بالاعتراف بهذه المشكلة ، عندما قال ما معناه : إنه على الرغم من أن العلاقات العامة تهم كل منظمة إلا أنها تفهم فهماً سيئاً للغاية ، لدرجة أن أخر مكان نستطيع أن نبحث فيه تعريف مرضى لها هو القاموس (٥) .

ولا يزال الخلاف قائماً ليس بين الممارسين فحسب ، وإنما بينهم وبين الأكاديميين أيضاً .

ولقد إعترفت بهذه الحقيقة دراسات علمية كثيرة نشرت خلال العامين الأخيرين من القرن العشرين ، حيث أكدت هذه الدراسات وجود علاقات سيئة بين الطرفين تصل إلى درجة إحداث فجوة واسعة بين الطرفين . رغم أن هناك من يستنكر بقاء هذه الفجوة واستمرارها لما لها من آثار سلبية ضارة بالطرفين معاً (٦) .

وهذه الدراسات العلمية جميعها تؤكد على حقيقة هامة ذات أبعاد ثلاثة متكاملة : أولها ، أن الخلاف بين المنتمين إلى العلاقات العامة ، سواء كانوا ممارسين أو أكاديميين ، أصبح ظاهرة غير طبيعية وغير صحية . وثانيها ، إن هذه الظاهرة تحولت خلال زمن طويل إلى مشكلة مرضية مزمنة ويعترف بها الجميع . وثالثها إن هذه المشكلة المرضية تتطلب علاجاً فعالاً لما لها من تأثيرات سلبية على الممارسين والأكاديميين من ناحية ، وعلى مهنة العلاقات العامة ذاتها من ناحية ثانية . وهذه الحقيقة بأبعادها

الثلاثة تعنى أنه إذا كان الممارسون والأكاديميون هم الذين خلقوا هذه المشكلة أساساً ، فإن عليهم علاجها بحسم ، حتى لا يكونوا هم أول ضحاياها .

ثم إن التحديات التى تواجه العلاقات العامة والمنظمات التى تعمل لها خلال السنوات القادمة ، تزيد هذا الوضع حساسية ، وتجعل مواجهة هذه المشكلة أكثر ضرورة وإلحاحاً . فلقد أكدت الدراسات العلمية الإدارية على أن هناك تغيرات حالية ومستقبلة تحدث داخل المنظمات المعاصرة وحولها ، وهذه التغيرات تمثل تحديات ، وتفرض على هذه المنظمات أساليب مستحدثة للتكيف والتوافق بالقدر الذى يضمن لها البقاء والاستمرار داخل بيئات تتسم بالتوتر والغموض . فلسوف تشهد بيئة العمل مزيداً من التغيرات التقنية والتنظيمية والإدارية والعمالية . ولسوف يكون لهذه التغيرات تأثيراتها على تشكيل المناخ التنظيمى داخل هذه المنظمات بطريقة مختلفة تماماً بطريقة مختلفة عما تعودت عليه (٧) .

ولسوف تشهد البيئة الاجتماعية حول هذه المنظمات تغيرات أخرى تشريعية واقتصادية واجتماعية ، إلى جانب ما سوف تحدثه ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى حياة الناس من تحول فى توقعاتهم وزيادة فى فرص الاختيار بينهم ودعم للاتجاه نحو اللامركزية وتوسع فى التعرض للمواد الاتصالية وتنوع فى مصادرها . ولسوف يكون لكل هذه التغيرات ونتائجها آثار نفسية واجتماعية سلبية وإيجابية بعيدة المدى (٨) .

ويضاف إلى ذلك ما سوف تشهده المجتمعات النامية من ظروف وتحديات قد تؤدى إلى تمزقها ومضاعفة معاناتها ، أو قد تدفعها إلى عبور فجوة التخلف ، وتوفر لها القدرة على مسايرة حضارة مادية ذات إيقاع سريع فى شتى المجالات .

وفى جميع هذه الحالات المتقدمة والمتخلفة ، سوف تشكل هذه التغيرات المنظمات المعاصرة بطريقة مخالفة لما هى عليه الآن ، ولسوف تمثل أحوالها وأوضاعها الجديدة تحديات خطيرة أمام العلاقات العامة ، على أساس أنها أحد الأساليب الحضارية التى ينبغى عليها أن تتطور بما يتناسب مع دورها الجديد فى مواجهة تحدياتها الجديدة .

ولا شك أن هذا التطور الذى تتطلبه تحديات العلاقات العامة ومنظماتها له مغزاه العميق . فإذا كانت العلاقات العامة قامت طوال تاريخها على مواجهة الواقع والتعامل معه ، فإنها سوف تضطر خلال السنوات القادمة إلى أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً . وإذا كان تطورها خلال سنواتها الماضية جاء منفصلاً عن تطور المنظات التى تعمل لها ، فإنها خلال السنوات القادمة سوف تكون أكثر إنتماءً لمنظماتها وأكثر تكيفاً مع أساليبها ، وأكثر قدرة على التوافق مع إتجاهاتها . ولسوف تنعكس هذه التحولات جميعها على طبيعتها ومفاهيمها وأساليبها ، سواء من الناحية النظرية أو العملية .

لكن الخلاف الذى تعايشه العلاقات العامة ، كظاهرة واقعية ومشكلة مرضية ، يظل عائقاً أمام تطورها . وإذا لم يضع الممارسون والأكاديميون حداً لهذه الظاهرة وعلاجاً لهذا المرض ، فإنهم سوف يدفعون بأنفسهم وبمهنتهم إلى وادٍ سحيق مظلم . وإذا كان محتملاً حتى الآن أن يمارسوا مهنتهم على ضوء ظروف التعامل مع

الواقع رغم خلافاتهم ، فإنه لا يعقل أن يستمروا على ذلك ، وهم يتعاملون مع الواقع والمستقبل معاً . فالمستقبل يعنى المجهول ، والمجهول يتطلب رؤية واضحة وموحدة تحكم الفكر والتطبيق معاً .

وعلى ذلك ، يصبح الخلاف فى العلاقات العامة قضية لها أهميتها وحساسيتها فى الواقع ، ولها خطورتها فى المستقبل . ويصبح علاجها أمراً حيوياً لكل من الواقع والمستقبل . وهذا ما يوفر لموضوع هذا البحث أهميته وأصالته .

وعلى الرغم من كثرة الدراسات العلمية التى تناولت هذا الخلاف ، والتى أشرنا إلى العديد منها ، إلا أنها تناولته تناولاً سطحياً ، ولم تحاول أن تصل إلى جذوره وأبعاده ، ولم تبذل جهداً إيجابياً واضحاً لمواجهته وعلاجه . ويبقى إسهامها قاصراً فى الاعتراف بوجوده كظاهرة سلبية لها إفرازاتها السيئة .

ومن ثم ، فإن مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا تتركز فى تساؤلات تتصل بأصول هذه الظاهرة وبكيفية تحولها إلى مرض خطير ، وتتعدى حدود التشخيص لتصل إلى سبل العلاج الذى يحفظ للعلاقات العامة مكانتها المؤثرة فى الحياة الاجتماعية للمجتمعات المعاصرة ومنظماتها .

ولا شك فى أن مشكلة بحث كهذه ، تتطلب الرجوع إلى العديد من الدراسات العلمية فى مجالات الإدارة والاتصال والعلاقات العامة ، مما يجعل من الضرورى الاعتماد على منهج التحليل المقارن بكل أساليبه التى يقوم عليها من ملاحظة علمية ومقارنة واستدلال واستنتاج ، للوصول بالنتائج الحالية إلى أبعاد مستقبلة أكثر فائدة وأكثر قدرة على خدمة أهداف هذا البحث .

وبناء على ذلك ، نستطيع أن نحدد خطوات هذا البحث لهذه المشكلة . وبناء على هذا المنهج فى خمس خطوات أساسية متتالية ، هى توصيف المشكلة وظواهرها ، والمدخل إلى علاجها ، والأسس التى يقوم عليها علاجها ، والاعتبارات التى تحكم نجاح هذا العلاج ، ثم تنتهى بالخلاصة والتوصيات . ومن الواضح أن كل خطوة لازمة للخطوة التى تليها وتؤدى إليها ، وتصنع جميعها تصوراً شاملاً للإجابة العلمية على التساؤلات التى قامت عليها مشكلة هذا البحث .

أولاً : توصيف قضية الخلاف وظواهرها :

لا شك أن الفهم الصحيح لأية ظاهرة مهنية يبدأ بتوصيفها والتعرف على أبعادها التاريخية والاجتماعية والكشف عن ظواهرها وشواهدها . ومن ثم ، فإن هذه الخطوة التى تتصل بتوصيف قضية الخلاف فى العلاقات العامة ، ابتداءً من أصولها وجذورها وانتهاءً بواقعها ، تعتبر خطوة لها أهميتها وضرورتها . ونستطيع أن نتناولها هنا على مرحلتين : أولاهما ، تتصل بالأصول التاريخية والاجتماعية . وثانيتهما ، تتصل بالظواهر الواقعية الدالة عليها . وذلك كما يلى :

أ - الأصول التاريخية والاجتماعية :

ينبغى أن نؤكد هنا على أننا لا نتناول تاريخ العلاقات العامة بالتحليل ، ولكننا نلتقط الحقائق التاريخية داخل إطار ظروفها الاجتماعية ، والتى يكون لها علاقة واضحة بالأسباب الكامنة وراء ظهور الخلاف بين الممارسين

والاكاديميين وبلورته واستمراره ، حتى لا يتوه الباحث فى تفاصيل تاريخية واجتماعية قد تشوه الصورة ولا توضحها .

وبادىء ذى بدء ، نستطيع القول أن العلاقات العامة بدأت استجابة طبيعية لظروف اجتماعية واجهت رجال الإدارة العليا فى المنظمات الصناعية والتجارية الأمريكية خلال النصف الثانى من القرن التاسع عشر ، أى خلال الفترة التى وصفها المؤرخون بأنها فترة التغير السريع فى الحياة الاجتماعية الأمريكية . ولم يكن أمام الرجال الذين إستعانت بهم الإدارة العليا للقيام بالعلاقات العامة فى ذلك الوقت خلفية علمية أو تطبيقية متخصصة ، يمكن أن يسترشدوا بها ، فجاءت ممارستهم عشوائية ، وتكتسب خبرتها من النتائج التى غالباً ما كانت سلبية .

ولقد انسلخت العلاقات العامة منذ اللحظة الأولى عن الظروف الاجتماعية التى دعت إليها وارتبطت ارتباطاً وثيقاً بواقع المنظمات التى استعانت بها . فمثلاً ، كانت هذه الظروف الاجتماعية تتطلب إقناع الرأى العام بصحة واقع هذه المنظمات بعد أن يكون هذا الواقع قد أصبح صحيحاً بالفعل ، لكنها اتجهت إلى إمتصاص ضغط الرأى العام بأساليب التمويه والتضليل والكذب ، وبدون أدنى محاولة لتغيير الواقع الذى تعانى منه الجماهير المرتبطة بهذه المنظمة . ففقدت بهذا الاتجاه الأصول الاجتماعية والفلسفية لوجودها كمهنة متخصصة . وفتحت الباب لدخول تعريفات مختلفة لها ، لا تمت لها بصلة ، بل إنها تسىء إليها ، خاصةً وأنها صدرت عن ممارسين لها .

وزاد هذا الوضع سوءاً ، أن العلاقات العامة خضعت منذ اللحظة الأولى أيضاً لرغبات الإدارة العليا ، كى تشكلها كيفما تشاء . فقد استعان بها رجال الإدارة العليا كصدفة تحميهم وتحمى مبادءهم وأفكارهم الرأسمالية التقليدية التى يتعصبون لها أمام تغيرات وتطورات اجتماعية تمس هذه المبادىء والأفكار . فجاءت ممارسات العلاقات العامة تعبيراً أميناً عن هذا الاتجاه .

فلقد كان الشعار الأول الذى رفعه أصحاب المشروعات الاقتصادية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر ، هو ما جاء على لسان هاريمان E. H. Harrman أحد كبار أصحاب شركات السكك الحديدية ، قوله : أنه لا يريد أن يرى شيئاً لا يتحكم فيه على تلك السكك الحديدية التى يمتلكها (٩) . وجاءت أنشطة العلاقات العامة وممارساتها ومفاهيمها لتكون إنعكاساً لهذا الشعار وتطبيقاً له . فكانت أساليب التستر والتمويه لإخفاء الحقائق ، وكانت أساليب الكذب والخداع لتضليل وسائل الاتصال الجماهيرية ، وكانت أساليب النشر والدعاية بأسوأ معانيها . وكانت تلك الأساليب جميعها بكل أنواعها وأبعادها هى التى حكمت ووجهت القائلين العلاقات خلال تلك الفترة .

ولذلك يمكن القول أن العلاقات العامة لم تبدأ بدايةً صحيحة ، على عكس ما حدث للمهن المتخصصة الأخرى . فلم يكن هناك وقت ظهورها إطار علمى يحكم حركتها وتطبيقاتها ، وحتى بعد أن ظهر ما يسمى بإطار علمى لها ممثلاً فى عدد من الدراسات العلمية التى حاولت تأصيلها ، كان الاغتراب واضحاً والانفصام جلياً بين

العلم والتطبيق ، لاعتقاد الغالبية العظمى من الممارسين بأن العلاقات العامة خبرة عملية مكتسبة وليست علماً يلقـــن .

ثم إن هذا التراث العلمى للعلاقات العامة جاء متأخراً ، وجاء مضمونه تقليدياً ومعبراً عن نتائج التطبيق العلمى وانعكاساً له . وهذا يعنى أنه كان توصيفاً لتجارب الممارسين ، ولم يأت تقنيناً ولا تأصيلاً لها . فكان منقاداً متأثراً ولم يكن قائداً مؤثراً . ولعل أكبر دليل على ذلك ، أن أول كتاب فى العلاقات العامة وضعه إدوارد بيرنز E. Bernays خلال عمله كأول محاضر للعلاقات العامة فى جامعة نيويورك سنة ١٩٠٦م . وكان إداورد بيرنز E. Bernays هذا مستشاراً أو خبيراً وليس عالماً أكاديمياً .

ويضاف إلى ذلك ، أن ما نسميه تراثاً علمياً للعلاقات العامة ، هو اسم على غير مسمى . فالعلاقات لا تملك حتى الآن الأصالة والاستقلال والفردية والتميز . وهى صفات أساسية لكل تراث علمى أصيل داخل كل مجال من مجالات المعرفة العلمية . وكل ما يمكن أن يقال عن التراث العلمى للعلاقات العامة ، أنه مزيج من نتائج الخبرة العملية مع بعض نتائج العلوم الاجتماعية التى يستعين بها الممارسون لإثراء ممارساتهم التطبيقية . ولذلك ، فإنها لا تزال حتى الآن عالة على العلوم الاجتماعية .

ويضاف إلى ذلك أيضاً ، أن تدريس هذا التراث للممارسين الناشئين فى المعاهد والكليات الجامعية جاء متأخراً عن بداية ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة . كما أنه يدرس من خلال مقررات صحفية وإدارية وإعلانية واتصالية ، فضاعت هوية هذا التراث بين أقسام علمية لها تخصصاتها وأصالتها . وكان لهذا الوضع تأثير سيئ على الممارسين ، أبسط ما يقال عنه ، إنه يغلف العلاقات العامة بالغموض . ولعل الدليل على ذلك ، أنه حتى بعد إعتراف بعض الجامعات بالعلاقات العامة كمجال متخصص ، إستمرت أقسام علمية عديدة ومتنوعة فى تدريسها كأحد مقرراتها ، مما زاد الوضع سوءاً وغموضاً .

ولقد حاول بعض الممارسين والأكاديميين الوصول بالعلاقات العامة إلى قدر من الوضوح من خلال وضع أصول ومبادىء لها على قدر من السلامة والصحة من الناحية الوظيفية . لكن هذه المحاولات لم تكن متطابقة ، ولم تنجح فى تهميش الأقوال الخاطئة السائدة فى تطبيقات العلاقات العامة . واختلط الحابل بالنابل . وزاد مجال العلاقات العامة تخبطاً وغموضاً .

ويلاحظ أن هذه المحاولات التى استهدفت تصحيح مفاهيم العلاقات العامة وتطبيقاتها كانت فى معظمها محاولات فردية ، واصطبغت تارة بالتخصص الذى ينتمى إليه صاحبه ، وتارةً أخرى بطبيعة المجال الذى يعمل به ، ويمارس العلاقات العامة من داخله ، كأن يكون مجالاً اقتصادياً أو سياسياً أو إجتماعياً . ومن هنا ، كان من السهل أن تظهر وجهات نظر أخرى معارضة أو معدلة أو مستحدثة ، مما زاد الطين بلة .

ولقد أضيفت إليها محاولات جماعية من خلال توصيات أصدرتها مؤتمرات علمية ، ورغم أن هذا النوع من

المحاولات إكتسب قوة جماعية أكبر من القوة الفردية للمحاولات السابقة ، إلا أنه لم يكتسب قوة الإلزام . ويرجع ذلك إلى تعدد التخصصات التطبيقية إلى جانب تعدد المجتمعات والمنظمات التى ينتمى إليها الحاضرون . وبالطبع لكل منهم اتجاهه الفكرى ورؤيته الخاصة ، ومجاله الذى يحكمه ، ومجتمعه الذى ينتمى إليه . فجاءت النتيجة سلبية تماماً ، كما كانت فى المحاولات الفردية .

وحدثت نفس النتائج السلبية للتعريفات والمفاهيم التى وضعتها جمعيات العلاقات العامة واتحاداتها داخل كل مجتمع . فقد واجهت هذه الجهود التنظيمية المهنية نفس المصير الذى واجهته الجهود الفردية والجماعية ولنفس الأسباب ، مضافاً إليها فقدان الصلة بين هذه التنظيمات المهنية وبين مجالات التطبيق وبكل من يعمل فيها بالعلاقات العامة .

وأخيراً ، نذكر حقيقة هامة غابت فى مجال العلاقات العامة ولا تزال غائبة . فمن المعروف أن هناك فرقاً بين أن تنظر إلى العلاقات العامة كمهنة متخصصة لها قواعدها العامة ، وبين أن تنظر إلى تطبيقاتها فى مجالات كثيرة ومتعددة . والنظرة الأولى عامة ولا يجوز الخلاف حولها ، والنظرة الثانية جزئية خاصة ، ويجوز أن تجمع داخلها من الخلافات ما يتعدد بتعدد هذه التطبيقات الداخلة فيها . والخلط بين النظرتين غير جائز ، لأنه يؤدى إلى خلافات لا حصر لها ، ولا تجد أساساً أو قاعدة يرجع إليه أو إليها . وهذا هو ما حدث بالفعل فى العلاقات العامة . بل إنه يمثل من وجهة نظرنا ، إطاراً يحكم هذا الخلاف الواسع ويعمقه .

ب - الظواهر الدالة على قضية الخلاف وأبعادها :

من الطبيعى أن ننظر إلى الوقائع التاريخية والاجتماعية التى شكلت قضية الخلاف فى العلاقات العامة ، على أنها وقائع ذات تأثيرات متراكمة . بمعنى أن هذه الوقائع وإن كانت تبدو فى ظاهرها إنها متتالية ، إلا أن تأثيراتها ليست كذلك . فمن المرجح أن هذه القضية نتجت عن تأثيرات متراكمة لوقائع ذات جذور عميقة وذات أبعاد ممتدة خلال تاريخ طويل .

ومن ثم ، فإن الظواهر الدالة عليها تكتسب نفس العمق والامتداد ، مما يجعل هذه القضية معقدة فى تكوينها وصعبة فى مواجهتها .. **ونستطيع أن نحدد أهم هذه الظواهر فيما يلى :**

١ - تتعدد المفاهيم والتعريفات المستخدمة فى العلاقات العامة بشكل يثير غموضاً كثيفاً حول ما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة كمهنة متخصصة . ورغم تعدد هذه المفاهيم والتعريفات ، إلا أياً منها لا يستطيع أن يعنى بالمضمون الحقيقى للعلاقات العامة ، مما يفتح الباب واسعاً أمام تأويلات وتفسيرات لا حدود لها ، خاصةً عند التطبيق والممارسة . كما إنه على الرغم من تعدد هذه التعريفات والمفاهيم والتفسيرات ، فإن بعضاً منها أو جميعها غير قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلة للعلاقات العامة والمنظمات التى تعمل لها . وهذا يعنى أن جميعها قاصرة عن إعطاء المضمون الحقيقى لفلسفة العلاقات العامة كمهنة متخصصة قادرة على التطور .

وقد ترتب على هذه الظاهرة عدم فهم المنظمات والجماهير التى تتعامل معها لما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة ولما تعنيه من أهمية لحياتها الاجتماعية المشتركة ولمصالحها الأساسية .

٢ - إنعكس الخلاف حول المفاهيم والتعريفات والتفسيرات على الممارسات المهنية . فهناك من يرى أن هذه الممارسات تقوم على البحث والتخطيط والتنفيذ والتقويم . وهناك من لا يعترف بهذه المراحل الأربع جميعها . وكلا الفريين يختلفون حول مضمون كل مرحلة .

وتتراوح درجات الخلاف حول درجات من المضمون العلمى ودرجات من العشوائية . ولا نستطيع أن نرجع هذا الخلاف إلى تعدد الإمكانات المادية والفنية المتاحة للمارسين بقدر ما نرجعه إلى الخلاف فى وجهات النظر التى تعتمد أساساً على الاختلاف فى خبراتهم الذاتية وخلفياتهم العلمية التى تتعدد مصادرها وتتنوع .

٣ - انعكست الظاهرتان السابقتان على الخلاف حول أهم أهداف العلاقات العامة . فهناك من يرى أنها تتمثل فى إقامة الواقع السليم والإعلام به . وهناك من يقول إنها أسلوب اتصالى لخدمة الإعلان والتسويق . وهناك من يؤكد أنها تهدف إلى الدعاية . بل إن هناك من يقصرها على خدمة المصالح الخاصة للإدارة العليا أو خدمات السكرتارية . وهى جميعها أقوال قد تقترب بالعلاقات العامة من أهدافها الحقيقية أو قد تلقى بها فى ركن ثانوى وهامشى . كما أن هذه الأقوال قد تقترب بها من دائرة العلم أو تغرقها فى بحار الفوضى والعشوائية والتخبط والسطحية . وما يعطى لهذه الأقوال حساسيتها أنها تجد لها تطبيقات واقعية فى كثير من المنظمات .

٤ - تختلف التنظيمات الإدارية للعلاقات العامة داخل المنظمات المعاصرة ، ما بين إدارة عامة وإدارة فرعية وقسم ومكتب . كما تختلف فى قربها من الإدارة العليا أو بعدها عنها . وكذلك تختلف فى درجات اعتراف الإدارة العليا بها وبأهميتها . وفى جميع الحالات ، لا يمكن القول أن العلاقات العامة أخذت مكانتها اللائقة بها فى المنظمات المعاصرة لأسباب مختلفة ، لعل أهمها الخلاف بين الممارسين لها حول ما ينبغى أن تقوم به العلاقات العامة داخل هذه المنظمات ، وكذلك خلافهم حول كيفية ممارستهم لدورهم .

٥ - تختلف التنظيمات الخارجية للعلاقات العامة ، ما بين مكاتب وشركات استشارية . وقد يعود هذا الخلاف إلى تفاوت الإمكانيات الفنية والمالية ، لكننا إذا نظرنا إلى القائمين بهذه المكاتب والشركات الاستشارية ومدى فهمهم للعلاقات العامة بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم العملية ، لعرفنا أن الخلاف حول مفهوم العلاقات العامة بين هؤلاء الممارسين هو السبب الحقيقى لهذه الاختلافات التنظيمية ودرجاتها .

٦ - تختلف التنظيمات المهنية للعلاقات العامة ما بين جمعيات واتحادات ومعاهد . ولم يستقر المنتمون إلى هذه التنظيمات على تنظيم مهنى قادر على هذه المهنة والدفاع عنها ، رغم أن كل الشواهد تؤكد على أن هذه التنظيمات المهنية الكثيرة والمتعددة لا تعنى شيئاً له قيمته الحقيقية فى حياة المهنة ومشكلاتها .

٧ - تختلف الانتماءات بين العاملين بالعلاقات العامة ، سواء من حيث التحصيل العلمى حيث تتعدد وتتنوع المعاهد والكليات التى يتخرجون منها والتى تتعدد مفاهيمها عن العلاقات العامة ، أو من حيث الخبرة العلمية والعملية ، حيث يتسع مفهوم العمل الجماعى القائم على تخصصات مختلفة تشكل مفاهيمهم المختلفة رغم إنهم يعملون فى مكان واحد .

وقد اعترف سام بلاك S. Black ، وملفن شارب M. sharpe فى دراستهما المشتركة بهذه الظاهرة ونتائجها ، عندما أشارا إلى أن أحد الأسباب الكامنة وراء صعوبة الوصول إلى مفهوم للعلاقات العامة متفق عليه ، يرجع إلى صعوبة مهنة العلاقات العامة وتعدد التخصصات التى تحتاج إليها [١٠] .

٨ - وأخيراً وليس آخراً ، ما نلاحظه من خلاف بين الأكاديميين أنفسهم من ناحية ، وبينهم وبين الممارسين من ناحية أخرى . ورغم كثرة المؤتمرات العلمية التى تجمع بينهم ، إلا أننا لا نرى عائداً ملموساً ينعكس على الواقع . بل إننا لا نرى إعترافاً من الممارسين بما يكتبه الأكاديميون .

وخلاصة القول هنا ، أن كل هذه الظواهر تؤكد على عمق قضية الخلاف فى كل المجالات العلمية والتطبيقية التى تعنيها العلاقات العامة كمهنة متخصصة . ورغم أن كل الدراسات العلمية تعترف بوجود هذه القضية وتؤكدها الشواهد الواقعية ، إلا أنها لم تحسم حتى الآن ، بل إنها تزداد عمقاً وخطورة . وهذا يؤكد على أننا فى مواجهة مشكلة مزمنة ومعقدة ، وتتطلب مواجهة تتسم بالشمول والسعة والحالية .

ثانياً : المدخل إلى علاجها :

إذا تتبعنا هذا الخلاف ، وجدنا أن بدايته ترتبط وتتلازم مع بداية العلاقات العامة ذاتها . فالعلاقات العامة بدأت أنشطة عشوائية ولا تحكمها أفكار محددة وواضحة ولا تعبر عن مضمون ناضج . فكان طبيعياً أن ينشأ الخلاف حولها وفى النظرة إلى مفاهيمها وأساليب تطبيقها ، بل وإلى النتائج المتوقعة منها .

أضف إلى ذلك ، أن دخول ممارسين ذوى ثقافات مختلفة وانتماءات تخصصية متنوعة ، حتى بعد أن أصبحت العلاقات العامة مقرراً دراسياً جامعياً ، لم يكن سبباً فى هذه البداية الغامضة ، وإنما كان نتيجة لها ، كما كان أحد عناصر المزيج الذى شكل المفاهيم العلمية والعشوائية التى أطلقت عليها وبدرجات متفاوتة داخل إطار تنظيمى واجتماعى أعطاها صفاتها التى شاعت عنها كمهنة متخصصة محرومة من الاتفاق حولها .

وإذا أخذنا ببعض النتائج الفلسفية والنفسية التى تؤكد على أن الفكر يحكم السلوك . وإن تطوير السلوك أو تغييره يلزم بالضرورة تطوير الفكر وتغييره ، طالما أن السلوك تعبير عن الفكر ونتاج ملازم له ، فإننا نكون أمام قاعدة منطقية تصلح أساساً مقبولاً كمدخل لعلاج قضية الخلاف فى العلاقات العامة .

وهذه القاعدة تقوم عليها أربعة أسس متتالية ومتكاملة ومتلازمة ، وهى إن وحدة الفكر تؤدى بالضرورة إلى وحدة المفهوم ، وإن وحدة المفهوم تؤدى بالضرورة إلى وحدة

الممارسة والتطبيق ، وإن وحدة الممارسة والتطبيق تؤدى بالضرورة إلى وحدة الالتزام الأدبي والعلمى . والوحدة هنا لا تعنى التماثل والتطابق التام . ولكنها تسمح بقدر من التباين طالما أن وحدة الفكر تنشأ فى بيئة تسمح بدخول عناصر غير متحكم فيها ، هذا من ناحية ، ولكنها من ناحية أخرى لا تسمح بالخلاف الواسع الذى يؤدى إلى التشتت والتمزق والانقسام . وبالتالى ، فإن توفير هذه القاعدة بما تقوم عليه من أسس منطقية ، وبكيفية تحكم التكامل بين العلم والتطبيق ، ويمكن أن يؤدى بالعلاقات العامة إلى مهنة متخصصة يتحقق لها الوفاق والاتفاق والتجانس والوحدة ، ولا تعرف الفرقة والتعصب . ونكون بهذه القاعدة قد حققنا مواجهة شاملة وعميقة مع مشكلة الخلاف التى طال أمدها واستفحل ضررها وتحتم إستئصالها .

ثالثاً : الأسس التى يقوم عليها علاجها :

بادىء ذى بدء ، يجب القول أن العلاقات العامة لها جانبان متكاملان :أولهما ، يتصل بكونها مهنة ذات طابع خاص ، وبالتالى لها أساسيات أو ثوابت تقوم عليها . وثانيهما ، يتصل بكونها مهنة تطبيقية فى مجالات متنوعة ومتباينة ، وبالتالى ، فإنها ينبغى أن تتوافق وتتكيف مع ظروف كل مجال وإمكانياته ، وبالتالى ، فإن العموميات تحكم الجزئيات ، والجزئيات لا تشذ عن الكل الذى يحكمها ويوجهها . إن العلاقات العامة تشبه مهنة الهندسة أو المحاماة ، فلكل مهنة عمومياتها أو أساسياتها ، ويكون على رجل العلاقات العامة أو المهندس أو المحامى أن يكيف هذه الأساسيات بما يتوافق مع ظروف كل حالة يواجهها . فالأساسيات ثابتة ولكن الممارس هو الذى يبدع وهو يواجه الموقف التطبيقى . ومن هنا ، قلنا أن رجل العلاقات العامة ينبغى أن تتوفر فيه صفة الخلق والإبداع .

ثم إن هذا الكل الذى يضم الأساسيات أو العموميات هو الذى يقوم عليه التراث العلمى للمهن المتخصصة ، وهو الذى يلقن للدارسين فى المعاهد والكليات الجامعية ، على أن يمتلك هؤلاء الدارسون الموهبة والاستعداد ، حتى يتمكنوا من التطبيق الصحيح بما يتناسب مع ظروف الواقع التى تواجههم .

وبالتالى ، يمكن أن نحدد الأسس التى يقوم عليها علاج قضية الخلاف فى العلاقات العامة ، كما يلى ، على أن يكون واضحاً العلاقة التتابعية والتكاملية بينها :

أ - تحقيق وحدة الفكر :

من المعروف علمياً أن الفكر يحكم الفرد ، سواء كان فرداً عادياً أو فرداً معنوياً ، وفى كل سلوكياته وأنشطته ونظرته إلى ما حوله ، وهو يشكل فلسفة الفرد فى الحياة وفى العمل . وإذا كان الفكر سوياً وناضجاً ، جاءت السلوكيات والأنشطة والنظرات سوية ومتوافقة وإيجابية ، والعكس صحيح تماماً .

ويترتب على ذلك ، إن ما يحدث بين الأفراد من تماثل فى الفكر يكون ناتجاً عن التماثل فى مكونات هذا الفكر ، وإن كان التطابق فى الفكر شيئاً مثالياً وغير متحقق فى الاحياة الاجتماعية . ولذلك ، فإن وحدة الفكر بين الأفراد أقرب إلى التماثل الذى يسمح بشىء من التباين ، ولكنه لا يسمح بالخلاف الواسع ، لأنهم ينطلقون من قاعدة فكرية

واحدة لها مكوناتها المشتركة والواحدة .

وهذا يعنى أن وحدة الغذاء الفكرى ، أى وحدة المضمون العلمى الذى يتلقونه فى مكان واحد يجمعهم ، هى التى تؤدى إلى وحدة الفكر بينهم .

وإذا طبقنا هذه الحقيقة العلمية على وحدة الفكر فى العلاقات العامة ، لزم لتحقيقها أن يكون المصدر الذى يعد الدارسين واحداً ، والمضمون العلمى الذى يلقنه لهم واحداً كذلك . وهذا الاستنتاج لا يتحقق فى واقع العلاقات العامة منذ نشأتها وخلال تطورها . فهذا الواقع يعج بمصادر متنوعة ولا علاقة بينها ، فهناك كليات ومعاهد للاتصال الجماهيرى وهناك معاهد وكليات للصحافة ، وهناك معاهد وكليات للإدارة ، وهناك معاهد وكليات للإعلان والتسويق ، بل هناك معاهد وكليات للاجتماع والخدمة الاجتماعية ، وكلها تدرس العلاقات العامة كمقررات متخصصة . ومن المؤكد أن لكل منها مصدر نظرته إلى العلاقات العامة ، ولكل مضمونه العلمى الذى يدرسه . فكيف تتحقق وحدة الفكر وسط هذا الطوفان ، فى تقديرنا ، إن وحدة المصدر المؤدية إلى وحدة المضمون العلمى والمشكلة لمكونات فكرية مشتركة تؤدى إلى وحدة الفكر ، تكمن فى قدرتنا على أن نحدد الانتماء الحقيقى للعلاقات العامة . فإلى أى مصدر من المصادر التى تدرسها الآن تنتمى العلاقات العامة ؟ .

نحن نرى أن التطبيق شيء والانتماء شيء آخر . فالعلاقات العامة تتعدد تطبيقاتها وتتنوع المنظمات التى تستخدمها ، لكنها فى كل هذه التطبيقات والمنظمات ليست إلا وظيفة من وظائف الإدارة العليا . وهذا هو القاسم المشترك الذى يحدد طبيعة إنتمائها . فمن الطبيعى ألا نعدد مصادر تدريسها بتعدد تطبيقاتها أو بتنوع أنشطتها ، وإنما يكون من الأسلم علمياً أن نحدد مصدر تدريسها الوحيد طبقاً لهذا القاسم المشترك الذى يوحد إنتماءها . ومن ثم ، فإن العلاقات العامة ألصق بالإدارة فى كل التطبيقات والمنظمات التى تخدمها . ولقد ثبت علمياً أن العلاقات العامة أحد أنشطة الاتصال الإدارى ، وهى مكملة لوظائفه وأهدافه داخل كل منظمة معاصرة [١١] .

وعلى ذلك ، تكون كليات الإدارة هى المصدر الوحيد الذى ينبغى أن يتولى تدريس العلاقات العامة وإعداد الممارسين لها . وتحقيق هذا الانتماء يتطلب تحقيق نقطتين أساسيتين : أولاهما ، أن يكون للعلاقات العامة قسم مستقل داخل كل كلية ، أو تدرس من داخل قسم الاتصال الإدارى ، على أن تكون شعبة لها ذاتيتها بين الشعب التى يمكن أن ينقسم إليها هذا القسم . وثانيتهما ، أن يلغى تدريسها فى جميع الأقسام والمعاهد والكليات الأخرى والتى تقوم على نظرات جزئية تطبيقية إلى العلاقات العامة ، وليس لها ما يبررها من الناحية العلمية .

ولا شك أن هذا الانتماء الذى يحقق وحدة المصدر ، سوف يؤدى إلى وحدة المضمون العلمى ، وبالتالى إلى وحدة الفكر . ويحقق للعلاقات العامة كمهنة متخصصة ما يتحقق للمهن المتخصصة الأخرى ، إذا إلتزمت المنظمات بالاعتماد على هذا المصدر الوحيد وخريجيه لتسد ما تحتاج إليه من ممارسين للعلاقات العامة .

ب - تحقيق وحدة المفهوم :

إن وحدة المفهوم تعنى وحدة الطريقة التى تفهم بها العلاقات العامة . ووحدة الطريقة تعنى أن تكون الأساسيات التى يقوم عليها المضمون العلمي واحدة . إن حالنا هنا كمن يبنى بيتاً واحداً ومشتركاً ، فلا بد أن نكون متفقين على الأساسات التى يقوم عليها البناء .

وأهمية وحدة المفهوم بهذا المعنى هنا ، أنها تمثل الإطار الذى يشكل وحدة المضمون التى تقوم عليها وحدة الممارسة التى هى جوهر هذا المضمون الواحد من ناحية ثانية .

وأهم هذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم ، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من المنظمات التى تعمل لها . ولطالما انفصلت العلاقات العامة خلال تطورها عن منظماتها . وقد نتج عن هذا الوضع تخلف واضح فى تطور العلاقات العامة عن تطور هذه المنظمات .

ولعل أكبر دليل على ذلك ، أن ممارسات العلاقات العامة الحالية والتى إكتسبتها خلال فترات تطورها تقوم جميعها على التعامل مع الواقع . بينما المنظمات التى تعمل لها تطورت لما هو أبعد من ذلك . فقد فرضت عليها التحديات التى تواجهها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً من خلال ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية .

ولسوف يترتب على هذا المفهوم أن تصبح العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا وليست وظيفة إدارية كما هى عليه حالياً . وشتان بين المكانتين . فالمكانة الأولى تجعلها مرتبطة إرتباطاً عضوياً وأساسياً بأنشطة الإدارة العليا ، سواء كانت أنشطة تخطيطية أم تنفيذية . بينما المكانة الحالية منها وظيفة ثانوية وكمالية .

ومن هذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم ، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من الاتصال الإدارى داخل كل منظمة . وهى تدعم وظائفه وأهدافه داخل المنظمات وخارجها ، هذا من ناحية ، إلى جانب ما تقوم به خدمة لمصالح هذه المنظمات مع جماهيرها من ناحية أخرى . وهى فى جميع الحالات جزء مكمل ومدعم للاتصال الإدارى ، وتصل به إلى ما لا يمكن أن يصل إليه بدونها ، وهى تستخدم قنواته وشبكاته وأساليبه ووسائله ، إلى جانب ما تملكه كنشاط له خصوصيته وذاتيته من قنوات ووسائل وأساليب .

وهذا يعنى ، إن العلاقات العامة تحقق أهدافها من خلال طريقين متكاملين : أولهما يتخلل شبكات الاتصال الإدارى ليدعم وظائفه وأهدافه . وثانيهما تستقل به لتصل إلى أبعاد لا يصل إليها الاتصال الإدارى بإمكانياته وأهدافه الخاصة . ومن هنا ، كانت أهميتها الخاصة وضرورتها القصوى لكل المنظمات المعاصرة والمستقبلة .

وبناء على ذلك ، تتحدد علاقة العلاقات العامة بكل الأنشطة الفنية والإدارية المماثلة لها كالعلاقات الإنسانية أو المختلفة معها كوظيفة إتخاذ القرار . فهى من خلال الطريق المشترك مع الاتصال الإدارى تدعم أنشطة كاتخاذ القرار أو التوجيه أو الرقابة أو العلاقات الإنسانية أو التسويق . فلكل نشاط من هذه الأنشطة طبيعته وأهدافه ، ولكن العلاقات العامة تستطيع بأساليبها الخاصة أن تدعم هذه الأنشطة جميعها ، وتجعلها قادرة

على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر ، ثم إنها ، من خلال طريقها المستقل ، تقوم بوظيفتها الأساسية ، التى تدعم بها الصورة الحسنة للمنظمة فى مواجهة جماهيرها الداخلية والخارجية ، وهى تعتمد فى ذلك على أنشطة مستقلة خاصة بها ، ولها وسائلها وأساليبها الخاصة .

ويضاف إلى الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم أيضاً ، ذلك الاتجاه المستقبلى للعلاقات العامة نحو جماهيرها . فلم يعد مقبولاً منها أن تتعامل مع كل هذه الجماهير الواسعة التى ترتبط بها كل منظمة . فلقد تبين أن فى هذا الوضع إهدار لطاقتها وإمكانياتها ، بدون أن تحقق نتائج ملموسة يمكن قياسها . ويقوم هذا الاتجاه المستقبلى على التعامل مع نوعيات الجماهير الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً على مصالح المنظمة ، والتى يطلق عليها مصطلحات علمية كثيرة مثل : Key Greups , Focus Groups , Stakholders ويشترط أن يكون التعامل مع هذه النوعيات داخل إطار مادى . بمعنى أن يحقق هذا التعامل عائداً مادياً ملموساً . ذلك لأن المنظمات الحالية والمستقبلة تتجه إلى قياس أنشطتها بعائدها المادى ولن تستثنى العلاقات العامة من هذا الاتجاه (١٢) .

وهذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم سوف تنعكس على المضمون العلمى للعلاقات العامة وتشكل وحدته ، لأن الأساسيات التى يقوم عليها البناء تتحكم فى طبيعة البناء شكلاً ومضموناً ، وبالتالى سوف تؤدى إلى وحدة الممارسة .

ج - تحقيق وحدة الممارسة والتطبيق :

تعتبر وحدة الممارسة والتطبيق ترجمة حقيقية وواقعية لوحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر . ومن ثم ، فإن وحدة الممارسة والتطبيق هنا تعنى وحدة الأساليب المهنية التى تؤدى بها العلاقات العامة دورها داخل المنظمات وخارجها .

ونحن هنا ، لا نتكلم عن الممارسات الحالية ، لأنها مقيدة بحدود الواقع الذى تتحرك داخله العلاقات العامة الحالية العاجزة عن التطور ، وإنما نتكلم عن ممارسات مطورة تستطيع بها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً ، بكيفية تتناسب مع التحديات التى تواجهها ومع وحدة مفاهيمها التى حددناها .

وما نقصده هنا بالممارسات المطورة ، إننا لا ندعى إستحداث أساليب جديدة تماماً ، وإنما نؤكد على إمكانية تطوير الأساليب الحالية بالكيفية التى يمكن بها تحقيق الغايات المقصودة . وعلى ذلك ، يمكن القول أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أربعة أساليب مطورة ، وهى : البحث والتنبؤ ، والتخطيط الاستراتيجى ، والتنفيذ ، والتقويم . وهذه الأساليب المطورة يتم إستخدامها من خلال خطوات أربع ، كما يلى :

*** خطوة البحث والتنبؤ :**

من المعروف حالياً أن العلاقات العامة تبدأ برامجها بتوصيف الموقف الذى تواجهه المنظمة بإجراء بحوث فى اتجاهات متعددة تشمل المنظمة وجماهيرها والموقف المتأزم بينهما ، لتصل إلى إجابة على تساؤلين : أولهما ،

يتصل بطبيعة المشكلة التى تواجه المنظمة أو جماهيرها أو هما معاً . وثانيهما ، يتصل بالتأكد من أن هذه المشكلة تدخل فى اختصاصات العلاقات العامة وقدراتها . والمفهوم الحالى لهذه الخطوة يقتصر على البحث ويتعامل مع المواقف الطارئة والحالية التى تواجه المنظمة وجماهيرها ، بهدف تقديم علاج مسكن للحالة المرضية التى تواجهها .

ولكن هذا التعامل مع الواقع لن يكون كافياً فى إطار الاتجاه المستقبلى للمنظمات المعاصرة نحو الإدارة الاستراتيجية التى تقوم على التخطيط الاستراتيجى لعشر سنوات أو خمسة عشر سنة قادمة ، والتى تتعامل من خلاله مع بيئات غامضة وقلقة . ومن ثم ، يكون على العلاقات العامة أن تستحدث أساليب للتنبؤ تتوافق مع أساليب البحث الحالية ، لتصنع منها معاً أساليب مطورة تستطيع بها الحصول على معلومات عن مواقف حالية واقعية ومواقف مستقبلية احتمالية . ولئن كان المقام هنا لا يتسع لتحليل بعض هذه الأساليب التى نقصدها ، فإن هناك دراسة علمية تناولتها بالتحليل ويمكن الرجوع إليها (١٣) .

*** خطوة التخطيط الاستراتيجى :**

يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة تعريفاً إجرائياً نقول فيه ، إنه عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة ، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجى فى منظمة معينة ، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الرسالة المستقبلة للمنظمة وتدعمها . والعلاقات العامة ، بهذا التخطيط الاستراتيجى ، تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً . ويمثل التخطيط الحالى أحد خطوات هذا التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة ، والذى يعتبر بدوره خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجى فى المنظمة (١٤) .

والعلاقات العامة تصبح بهذا التخطيط الاستراتيجى وظيفة من وظائف الإدارة العليا لأول مرة فى تاريخها ، حيث ينطبق إسمها على مسماها . وهى وإن كانت لها طبيعتها وأساليبها ، إلا إنها من خلال تطوير هذه الأساليب ، تستطيع أن تحتل مكانتها ، لتشكل عنصراً أساسياً فى الإدارة الاستراتيجية وخطوة أساسية فى التخطيط الاستراتيجى للمنظمة كلها .

*** خطوة التنفيذ :**

ويقصد بهذه الخطوة تنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجى . وهذه الخطوة يحكمها توفر أساليب مستحدثة تتمشى مع متطلبات التخطيط الاستراتيجى ، وهى تتمثل فيما يأتى :

١ - أن تتوفر للعلاقات العامة أساليب تعطيها القدرة على تحديد الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً على المنظمة التى تعمل لها ، ويمكن أن تقوم هذه الأساليب على عدد من الحقائق العلمية المتصلة بالجماعات الإنسانية . فمن المعروف أن لكل جماعة إنسانية شخصيتها وتميزها وأهدافها وعلاقاتها المتداخلة والمتكاملة مع الجماعات الأخرى . ويمكن باستخدام المقاييس النفسية والاجتماعية ، كمقاييس التقارب والتباعد والتنافر الاجتماعى داخل الجماعات ، أن تصل إلى تحديد الأفراد الأكثر تأثيراً

داخل كل جماعة منها ، وهؤلاء الأفراد يمكن استخدامهم للتأثير على جماعاتهم .

كما أن العلاقات العامة تستطيع من خلال هذه المقاييس أن تضع أولويات لهذه الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً على مصالح المنظمة ، بحسب الأهمية النسبية لكل جماعة منها ، لتختار من بينها بحسب طبيعة الحالات التى تواجهها ، وبحسب الخطة التى تصنعها ، وبحسب الإمكانات المادية والفنية المتاحة لها فى منظمة معينة .

٢ - أن تتوفر للعلاقات العامة القدرة على توفير استراتيجيات الإقناع المستحدثة واستخدامها . فإذا كانت أساليب الإقناع المستحدثة حالياً فى العلاقات العامة صالحة لتنفيذ خطط تكتيكية فلا بد أن توجد أساليب أخرى للإقناع ، يمكن أن تنفذ بها خطط إستراتيجية قادرة على تحقيق الدور الاستراتيجى للعلاقات العامة .

ولقد إنتهت الدراسات العلمية فى مجال الإقناع إلى عدد من النتائج التى يمكن الاستفادة منها حالياً مع الأخذ فى الاعتبار إمكانية تطويرها مستقبلياً . ولعل أهمها ثلاث نظريات أساسية ، يطلق عليها الباحثون مصطلح الاستراتيجيات المستقبلة للإقناع ، وهى : الاستراتيجية الديناميكية ، والاستراتيجية الثقافية الاجتماعية ، واستراتيجية بناء المعانى [(١٥)] .

٣ - أن يتوفر للعلاقات العامة القدرة على إمتلاك الوسائل التقنية المتطورة واستخدامها . فقد إنتهت ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى أساليب ووسائل اتصالية متطورة وقادرة على التأثير العميق والبعيد المدى والواسع الانتشار ، بما تملكه من قدرات على تشكيل المعانى والقيم والتقاليد . ولسوف يكون للارتباط بين نتائج هذه الثورة ونتائج التطورات المستقبلة فى المنظمات المعاصرة إنعكاسات واسعة على الإنتاج والخدمات والجماهير . وهذه الانعاكسات سوف تشكل معاً المستقبل المهنى للعلاقات العامة .

٤ - أن يصبح ممارس العلاقات العامة تقنياً وقادراً على التعامل مع هذه الوسائل التقنية المتطورة . ولسوف يتطلب منه ذلك ، تنمية قدراته على التنبؤ والتخطيط الاستراتيجى وزيادة إتجاهه نحو التخصص المهنى الدقيق والتخصص الجماهيرى النوعى والأفقى . ولسوف تنعكس كل هذه التطورات على فلسفة التعليم فى العلاقات العامة ، لتتحول من أعداد أفراد مستعدين للمهنة إلى أعداد أفراد قادرين على الدخول فى المهنة . وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز على كيفية الاستفادة من نتائج هذه الثورة التكنولوجية الهائلة واحتمالاتها المستقبلة [(١٦)] .

وبهذه الأساليب المستحدثة جميعها ، يتحدد الاتجاه المستقبلى لمضمون خطوة التنفيذ فى إطار وحدة الممارسة والتطبيق . إنها خطوة تشكلها كل الخطوات السابقة وتنعكس عليها . وهى خطوة تتطور بها إستراتيجيات التنفيذ واتجاهاتها وأساليبها . فلم تعد العشوائية مقبولة فى مواجهة تحديات مستقبلة ، لا تعترف إلا بالعلم والتخصص والجدية .

* **خطوة التقويم :**

لم يعد مقبولاً كذلك القول إن التقويم أضعف خطوة فى العلاقات العامة ، وأكثرها تجاهلاً وإهمالاً ، لأن التقويم سوف تتزايد فى المستقبل بتزايد الاتجاه نحو تأكيد الدور الاستراتيجى للعلاقات العامة ، وتأكيد النظرة المادية إلى أنشطتها .

ولكى يحتل التقويم هذه المكانة ويتحقق به هذه الغاية ، لابد وأن تتطور أساليبه الحالية بكيفية مناسبة . ولقد استطعنا من خلال دراسة لنا أن نحدد هذه الكيفية المناسبة لتطوير أساليب التقويم من خلال ثلاث خطوات أساسية متكاملة : أولاهما ، تتصل بتطوير المفاهيم الحالية للعلاقات العامة ، وقد أوضحت ذلك وحدة المفهوم هنا . وثانيتهما ، تتصل بتحديد الأسس التى يقوم عليها تقويم متطور ، وثالثتهما ، تتصل بتوفير نموذج موحد للتقويم ، يمكن أن يستخدمه الممارسون فى كل مجالات التطبيق (١٧) .

ولسنا هنا فى مقام يسمح بالتحليل والتفصيل لكل هذه الخطوات . وإنما ذكرناها لنؤكد على إمكانية الوصول إلى أساليب موحدة للتقويم ، تحقق الغاية منه بطريقة موحدة وفعالية ، وتخلصه مما لصق به من صفات سلبية ، وهى صفات لا تتناسب مع مكانته هنا ، كإحدى الخطوات المشكلة لوحدة الممارسة والتطبيق .

وبهذه الخطوات الأربع التى تقوم عليها وحدة الممارسة والتطبيق ، ويتحقق بها مضمونها ، يتأكد لنا أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أساليب مطورة وموحدة ، وتعبر بالفعل تعبيراً واقعياً على وحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر ، ولتصبح هذه الأسس الثلاثة معاً معبرة تعبيراً دقيقاً عن وحدة المضمون العلمى .

د - تحقيق وحدة الالتزام الأدبى والعلمى :

يعتبر الالتزام مشكلة أساسية فى العلاقات العامة الحالية . فلا إلتزام بقرارات أو توصيات تصدرها المؤسسات العلمية ، ولا إلتزام بين الممارسين بالتراث العلمى لمهنتهم ، ولا إلتزام بينهم بأخلاقيات المهنة ، ولا إلتزام بين المنظمات بالممارسة العلمية الصحيحة للعلاقات العامة . وتبدو ساحة العلاقات العامة ، وكأن كل شىء فيها يسير على هواه وبلا غاية واضحة أو قاعدة حاكمة . ومن ثم ، فإن تحقيق وحدة الالتزام الأدبى والعلمى ، تعتبر أساساً هاماً من الأسس التى يقوم عليها علاج الخلاف فى العلاقات العامة ، لأنها تعتبر سياجاً يحمى التطبيق من الانحراف ، وحصناً يمنع التعدى والاختراق . ولوحدة الالتزام الأدبى والعلمى هنا مفهوم واحد يحقق الغاية منها ، وهو شيوع التمسك القائم على الإقتناع والإيمان بكل المبادىء والممارسات العملية والأخلاقية التى تتطلبها الممارسة المهنية الصحيحة للعلاقات العامة ، طبقاً لما جاء فى وحدة المضمون العلمى وما تفرضه من وحدة الفكر ووحدة المفهوم ووحدة الممارسة ، كأسس متكاملة قام عليها علاج الخلاف فى العلاقات العامة .

ووحدة الالتزام الأدبى والعلمى ، بهذا المعنى ، لها أبعاد كثيرة . فهى تطبق فى مواجهة المنظمات التى تخدمها العلاقات العامة ، سواء فى نظرتها إليها أو فى تطبيقها أو فى نوعية الممارسين الذين تستخدمهم أو بعدم التدخل فى أنشطة العلاقات العامة بقصد توجيهها وجهة

لا تتفق مع الأسس للتى تقوم عليها . وليكن لها فى علاقاتها بالإدارة القانونية والإدارة الصحية مثل يحتذى .

وتطبق وحدة الالتزام الأدبى والعملى بهذا المعنى أيضاً فى مواجهة الممارسين . فهم ملتزمون أدبياً وعملياً تجاه مهنتهم ، فلا يمارسون أنشطة خارجة عليها أو تسىء إليها ، وهم ملتزمون بكل الأسس الموحدة التى تقوم عليها ، وهم ملتزمون تجاه أنفسهم وزملائهم وعملائهم وجماهيرهم ومجتمعاتهم داخل إطار ما يعرف بالأخلاقيات المهنية المتعارف عليها ، وهم ملتزمون بالمضمون العلمى الموحد لمهنتهم ، وملتزمون بمتابعته ، وملتزمون بإحداث التكامل بين العلم والتطبيق بأمانة كاملة .

إن وحدة الالتزام الأدبى والعلمى إذا تحققت بهذه المعانى ، فإنها تضمن لوحدة الفكر والمفهوم والممارسة إستمرارها وبقاءها . وتعطى للتكامل بين العلم والتطبيق مغزاه وفاعليته . ولذلك يكون مهماً أن تصبح وحدة الالتزام الأدبى والعلمى مادة تدرس ضمن المضمون العلمى الموحد فى كليات الإدارة ، حتى تدخل ضمن المكونات الأساسية التى تشكل وحدة الفكر عند الممارسين .

ولا شك فى أن وضوح الرؤية الناتج عن تحقيق وحدة الفكر والمفهوم والممارسة ، والتى تحقق بها العلاقات العامة نضجها وثباتها وكمالها كمهنة متخصصة لها تميزها واحترامها ومكانتها ، سوف يجعل تحقيق وحدة الالتزام بكل معانيها وأبعادها أمراً طبيعياً وتلقائياً ، لأنها إلتزام فى مواجهة مهنة لا خلاف عليها ولا إنقسام حولها .

رابعاً : الاعتبارات التى تحكم نجاح هذا العلاج :

لا نجاح لعلاج بدون توفر الظروف المناسبة . والبحوث النظرية بطبيعتها المثالية تحتاج إلى اعتبارات تحكم إمكانية تحقيق نتائجها . وهذا البحث الذى نحن بصدده تنطبق عليه هذه الحقيقة . ومن ثم ، فإن نتائجه تحتاج إلى عدد من الاعتبارات التى تحكم إمكانية نجاحها على أرض الواقع . ومن أهمها ، ما يلى :

١ - إذا كان المضمون العلمى الموحد الذى يدرس من خلال كليات الإدارة كمصدر وحيد للتدريس وإعداد الممارسين ، أساساً لازماً يقوم على وحدة المفهوم ويشكل وحدة الفكر ، فإنه يمكن أن يتحقق من خلال التراث العلمى الموجود حالياً ، بشرط أن يتخلص من الشوائب والسلبيات والخلافات ، لتبقى منه الأساسيات المشتركة المتفق عليها ، وبشرط أن تطور هذه الأساسيات المشتركة ، لتصبح قاعدة يبنى عليها علم مستقبل ومتميز للعلاقات العامة ، يكون تعبيراً أميناً عن وحدة المفهوم والممارسة والالتزام ، وقادراً على إحداث التكامل مع التطبيق . وهذه كلها مواصفات أساسية لهذا المضمون العلمى الموحد الذى يشكل وحدة الفكر .

٢ - إذا كانت وحدة الالتزام الأدبى والعلمى أساساً لازماً لكل الأسس السابقة عليها ، فإن المثالية والنيات الحسنة ليس لها مكان هنا . فهذه الوحدة ليست شعاراً

أجوف أو كلاماً إنشائياً . وإنما هى كغيرها من المبادىء الواقعية ، تحتاج إلى من يفرضها بالفعل . وممن هنا ، كانت أهمية وجود نقابة مهنية قوية للعلاقات العامة ، شأنها فى ذلك شأن المهن المتخصصة الأخرى . فهى التى تستطيع أن تفرض الالتزام على كل الأطراف ذات المصلحة مع العلاقات العامة ، سواء كانت جهات علمية أو تطبيقية أو الممارسين أنفسهم .

وإذا كان تصور قيام مثل هذا التنظيم المهنى القوى صعباً حتى الآن ، فإننا نستطيع هنا أن نقدم تصورين ، يمكن بواحد منهما أن يقوم هذا التنظيم المهنى :

أولهما ، من خلال الممارسين الجدد الذين توفرت لهم وحدة الفكر والمفهوم والممارسة والالتزام فهم بهذه الوحدة المتكاملة سوف يشعرون أنهم ينتمون إلى مهنة لها إحترامها ، وتحتاج إلى ما يحافظ عليها وعليهم ، ولن يكون أمامهم فى هذه الحالة إلا ما يطبق فى المهن المتخصصة الأخرى ، ممثلاً فى نقابة مهنية قوية .

ثانيهما ، من خلال التنظيمات المهنية الحالية ، والتى سيكون عليها أن تساير التطورات المستحدثة ، وإلا فإنها ستواجه الانقراض . ومسايرة التطورات المستحدثة سوف تفرض عليها أن تتحول إلى تنظيم نقابى واحد وقادر وفعال . ولسوف يفرض عليها هذا التحول أن تتسع لتشمل عضويتها كل الممارسين للعلاقات العامة فى مجتمعها ، وليس بعضهم كما هو حالها الآن . كما سيفرض عليها هذا التحول أن تضع قوانين جديدة ومتطورة وقادرة على أن تمنحها ما تحتاج إليه من سلطة قوية تفرض بها دورها الجديد فى مواجهة كل المتطلبات اللازمة لنجاحه .

٣ - إذا كان ما قيل فى هذا البحث ، قد يراه البعض رأياً خاصاً يضاف إلى الآراء الفردية التى تزدحم بها ساحة العلاقات العامة ، فإننا نرد عليهم ونقول : إن هذه الآراء المتزاحمة تدور جميعها فى دائرة الواقع ولا تتجاوزها إلى المستقبل . وهذا الرأى الذى عرضناه هنا ، إذا اعتبر كذلك ، يدور فى دائرة المستقبل ويتجاوز حدود الواقع . وعلى ذلك ، فهو ليس رأياً يضاف إلى الآراء المتزاحمة الحالية ، ولكنه رأى منفرد يعلو عليها ولا يتداخل أو يتزاحم معها . ثم إنه رأى يحاول أن يصل بهذه الآراء المتزاحمة والمتداخلة والمتصارعة إلى وحدة توفق بينهم ، ويجعل من توافقها قوة بناءة وقادرة على أن تسهم فى التطور ولا تعوقه .

وإذا كان هذا هو هدفنا بالفعل ، فإننا نعتبره أساساً للدعوة إلى مؤتمر علمى موسع ، تنظمه الجامعات التى بها دراسات متخصصة فى العلاقات العامة وتسهم فيه التنظيمات المهنية الحالية ، ويدور حول قضية الخلاف فى العلاقات العامة وكيفية مواجهته وعلاجه ، من خلال رؤية مشتركة ومستقبلة ، تكون إطاراً لتطوير العلاقات العامة ، بالكيفية التى تجعلها قادرة على تحمل مسئوليتها فى مواجهة دورها الاستراتيجى ، ولتحتل العلاقات العامة بهذا التطوير مكانتها كعلم تطبيقى يقوم على مهنة متخصصة ناضجة ، على أن تكون قرارات هذا المؤتمر ملزمة لكل المشتركين فيه .

وأخيراً ، ليكن واضحاً أن ما توصلنا إليه من نتائج هنا ، لا يمثل ضرورة ملحة من وجهة نظرنا وحدنا ، وإنما هناك من يشاركنا هذا الإحساس . ففى دراسة علمية قام

بها أحد الباحثين الأمريكيين ، ويدعى دوجلاس بيركهيد Douglas Birkhead فى بداية الثمانينات من القرن العشرين ، أكد فيها على أن الاستمرار على إعداد الممارسين علمياً فى الجامعات بالكيفية الحالية خلال السنوات القادمة ، سوف يؤدى إلى طرد العلاقات العامة ، لأنها سوف تصبح مهنة غير مرغوب فى وجودها ، لأنها لم تستطع أن تتطور إلى المستوى العلمى للمهن الأخرى الموجودة معها . وهذا يعنى أن الأقسام العلمية الجامعية التى تسير بطريقة تقليدية ولا تطور مادتها العلمية ، تصبح أقساماً متخلفة وينبغى التخلص منها .

ويضيف الباحث هنا قوله : إن التطور المقصود للعلاقات العامة ليس قائماً على الاعتماد العاجز على العلوم الاجتماعية ، كما هو حالها الآن ، وإنما هو ذلك التطور القائم على قدراتها الذاتية المتخصصة ، والذى يستند على مضمون علمى شامل ومرن ، وتنظيم مهنى قوى يدعم وجودها فى المجتمع (١٨) .

وهذا يعنى أن ما وصلنا إليه من نتائج فى هذا البحث يستجيب لضرورات علمية وتطبيقية ملحة ، ليس من وجهة نظرنا فحسب ، وإنما أيضاً من وجهة نظر أولئك الذين يشعرون بالخطر الذى يهدد مستقبل العلاقات العامة علمياً ومهنياً .

وحسبنا هنا إننا خطونا خطوة جادة على الطريق الصحيح . وفتحنا ، بهذه الخطوة طاقة أمل . ويكون على الباحثين أن يتابعوا سيرهم ليتحقق كل الأمل الذى يصبو إليه أولئك المتحمسون لعلاقات عامة متطورة وقادرة على دورها بنجاح لصالح منظماتها ومجتمعاتها .

خامساً : الخلاصة والتوصيات :

لقد بدت قضية الخلاف فى العلاقات العامة أمام الدراسات العلمية مشكلة مزمنة ولا علاج لها ، واستمرت القضية فى استفحالها وفى إفرازاتها السيئة على المهنة والعاملين بها والمتعاملين معها . وكان لا بد فى مواجهتها من محاولات علمية جادة تسهم فى حلها وتدفع بالعلاقات العامة نحو مستقبل أفضل وأقدر على التعامل مع تحدياتها .

وكان هذا البحث الذى نحن بصدده إحدى هذه المحاولات المستهدفة هنا فى مواجهة هذه القضية ، ولقد أسهمت نتائجه فى وضع تصور لكيفية علاج هذه القضية بعد توصيفها . لكننا لا نستطيع القول بإننا وحدنا وبجهدنا المنفرد ، يمكن أن نحقق علاجاً متفقاً عليه بالإجماع .

ومن هنا ، كانت دعوتنا إلى بحوث أخرى تدعم ما توصلنا إليه ، ودعوتنا إلى موتمر علمى ينتهى إلى الوفاق حول ما يمكن أن يحقق هذه الغاية . ولا بأس هنا من أن تكون النتائج التى وصلنا إليها إسهاماً فى بناء هذا الوفاق ، إذا تحقق للمشاركين فى هذا المؤتمر إحساس مشترك وعميق بأهمية المشكلة وبضرورة مواجهتها داخل إطار من جهد مشترك لتطوير العلاقات العامة بالكيفية التى تتناسب مع تحديات مستقبلها .

والعلاقات العامة لا ينقصها الباحثون ، بقدر ما ينقصها وحدة الاتجاه ووحدة الشعور بالمصير المشترك ، ووحدة العزم والتصميم ..وهذه مواصفات ليست متوافرة

الآن ، ولكن لا يصعب توافرها ، ونرجو أن يتحقق هذا قبل فوات الأوان .

هوامش الدراسة ومراجعها :

(١) أنظر من هذه الدراسات ما يلي :

- Bernays, E. Defining Public Relations . "Public Relations Quartarly", Spring, 1978. P. 15.

- Riggs, L. Present and Futane Trends In Public Relations. P. R. Q., Jummer, 1982. P. 5.

- Jefkins, F. Public Relations and Management. London : Helmco., 1984.

- Howard, W. The Practice Of Public Relations. London : Heimann, 2ed edieion, 1985.

- Walker, A. The Evolution Of Public Relations According Cutlip and Center . P. R. Q., Summer, 1986. PP. 28 - 31.

(2) Marston, J. Modern Public Relations - N.Y.: Mcgraw - Hill, 1969. P. 5.

(3) Bernays, E. OP. Cit., P. 15.

(4) Lesly, P. How Future Will Shape Public Relations and Vice Virsa. P. R. Q., 1981 - 1982. P. 7.

(5) Jefkins, F. Public Relations. Estover, Plymouth : Macdonald and Evan, 2 ed edition, 1924. P. 1.

(6) White, C. Bridging The Teacher - Practitioner Gulf. The Public Relations Strategist, Vol. 5, No. 1, Spring 1999. P. 40.

(٧) أنظر من هذه الدراسات ، ما يأتي :

- Dubrin, A. Human Relations. Boston, Virginia : Reston, 1981. P. 343.

- Tichy, N. Managing Strategic Change. N.4.:Wiley, 1983. PP.391- 393.

- Dale, E. Management : Theory and Practice. London : McGrawhlii, 4. th edition, 1986. P. 577.

(٨) أنظر من هذه الدراسات ، مايأتى :

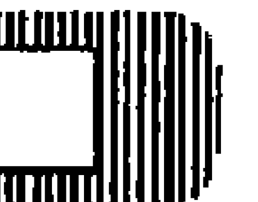
- Bennigson, L. & Others. Product Liability Manufatures Beware. Harvard Business Review,May-June,1974.P.122.

- Thierauf, R. & Others. Management Principles and Practice. N. y. : Wiley, 1977. P. 775.

- Fiur, M., Where Public Relations Is Going. In Bill Contor, Inside Public Relations. N. y. and London Longman Inc., 1984. P. 379.

- UNESCO., New Communictions Techniques. Research Trends. Paris : Unesco, 1990. P. 36.

- Lewis, J. Cpmpetitive Alliances Redefine Companies. Management Re-



view, April 1991. P. 14.

(9) Cutlip, S. & Center, A. Effective Public Relations. Englewood Cliffs, N. J : Prentice - Hall, 4 th edition, 1971. P. 63.

(10) Black, s. & Sharpe, M. Practice Public Relations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1983. PP. 3 - 4.

(١١) أنظر دراسة لنا بعنوان :

« مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة . » مجلة الإدارة . المجلد ٢٥ العدد الأول ، يوليو ١٩٩٢ . ص . ص : ٣٣ ـ ٤٦ .

(١٢) أنظر دراسة لنا بعنوان :

« أهمية الاتجاه نحو تطبيق الموازنة المالية على العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة » مجلة الإدارة ، المجلد ٢٧ العدد الرابع ، أبريل ١٩٩٥ . ص . ص : ٤٠ ـ ٤٩ .

وانظر أيضاً :

Heath, R. Are Focus Groups a Viable Tool For PR. Practitioners To Help Their Companies Establish Responsibility . P. R. Q., Winter, 1987 - 88. PP. 24 - 28.

(١٣) أنظر دراسة لنا بعنوان :

« مستقبل التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة . » مجلة الإدارة ـ المجلد ٢٨ العدد الرابع ، أبريل ١٩٩٦ . ص . ص : ٦٥ ـ ٦٧ .

(١٤) أنظر دراستنا السابقة . ص . ص : ٤٧ ـ ٧٢ .

(١٥) يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذه الاستراتيجيات فى دراستنا السابقة . ص . ص : ٦٧ ـ ٦٩ .

(16) Capps, I. What Technology Really Means For Communications Profssionals . P. R. Q, Summer 1993. PP. 2 - 5.

(١٧) أنظر هذه الدراسة لنا بعنوان :

« نحو مواجهة إيجابية مع مشكلة التقويم فى العلاقات العامة . » مجلة الإدارة ، المجلد ٣١ ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٨ . ص ٥٠ والعدد الثانى ، أكتوبر ١٩٩٨ . ص ٤٣

(18) Birkhead, A. Avoiding An Academic Fall : A Hard Look At Public Relations " Prospects on Campus." P.O.Q. Spring 1981, PP.17-19.

* * * * *

دراسة تحليلية

لتقييم نزاهة الأداء الإدارى المالى

« بالتطبيق على القطاع المصرفى السعودى »

إعداد : دكتورة / بشرى بدير المرسى غنام
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بجامعة الأزهر
والمعارة حاليا لكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك سعود - فرع القصيم



٣/٢ تقييم السياسة المصرفية للائتمان الممنوح :

فـرض الدراسـة الثـانى : تزداد كـفـاءة سـيـاسـة الإقراض للغير بالمصرف الخاص عنه بكل من المصرفين الحكومى والأجنبى .

١/٣/٢ الائتمـان الممنوح (أهميتـه والآليات التى تحكمه) :

إن طبيعة عمل المصرف لا تقتصر على مجرد قبول الودائع من الغير بل تمتد لتشمل مسئولية الاحتفاظ بها ضد كل من مخاطر التهديد المعروفة (كالسطو أو مفاسد الاختلاس) ومخاطر التآكل التى تنشأ عن انخفاض القوة الشرائية للنقود بسبب عوامل التضخم وغيرها من التغيرات المستقبلية غير المؤكدة بسبب عدم الاستخدام المناسب للعمليات التشغيلية الواجبة .

لذلك يقع على المصرف مسئولية حماية الأموال سواء المتعلقة بالملاك من أصحاب الأسهم أو بالمودعين أصحاب الأرصدة ، تبعاً لاعتبارات النزاهة التى تقضى بتوفير مجالات إستثمارية مناسبة تكفل

الاستفادة المزدوجة منها ، سواء بالنسبة للمصرف كوحدة اقتصادية أو بالنسبة للغير لمن هم أصحاب الأمـــــوال .

ولذلك فإن من أساليب الاستثمار الواقعية والمتبعة بالمصارف بشأن الحفاظ على مواردها المالية وتنميتها آخذاً بموجبات السيولة (اللازمة لمواجهة طلبات السحب غير المحددة) ما يلى :

– توجيه جزء من الأموال بمعرفتها لمجالات إستثمارية تتعلق باقتناء أصول ثابتة كالأراضى والمعدات الرأسمالية ، أو أصول متداولة كالممارسات المتعلقة بشراء وبيع الأوراق المالية وتحويل العملات .

– توجيه جزء من الأموال للاستثمار بمعرفة الغير كجهات خارجية سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أو اعتباريين من خلال الإقراض (أى منح الائتمان) فى إطار من الشروط والضمانات التى تكفل حماية هذه الأموال وإنمائها تحقيقاً للأهداف الاقتصادية من جهة ، وتلبية لأعباء المسئولية الاجتماعية التى تستهدف معاونة المجتمع بأفراده ووحداته على تنفيذ مشروعاتهم التجارية (من تأسيس أو إحلال أو تجديد) بما يعود بالنفع على المقرض والمقترض من جهة أخرى ، ويطبق كل من المصرفين الحكومى والأجنبى ذلك من خلال التوسع فى تقديم السلف والقروض الصناعية والعقارية والجارية .

– توجيه جزء من الأموال أيضاً للممارسات التى تتخذ شكل مشاركة بين المصرف نفسه والغير من فئة المقترضين ، من خلال عمليات المتاجرة والمشاركة والمرابحة المختلفة كما هو متبع فى المصرف الخاص .

ومن هذا يتضح مدى أهمية سياسة الإقراض التى تقوم بها المصارف فى مجالى التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على المستوى الوطنى أو الدولى ، والتى تحكمها العديد من الاعتبارات التى تعكس فى مجملها أسلوب كل مصرف فى تنفيذها ، بما يجعلها تختلف بدرجة كبيرة فى الواقع العملى من مصرف لآخر حتى ولو كانت هذه المصارف تنتمى لدولة واحدة ، فما بال الأمر إذا ما كانت هذه السياسات تتبع دول مختلفة .

مما لا شك فيه أن النتيجة الحتمية لذلك هى تأثر المصارف بالنظم الاجتماعية والعقائدية والسياسية والاقتصادية والثقافية المميزة لكل مجتمع أو لكل منطقة ، بما ينعكس آلياً على الأهداف الرئيسية للمصرف ، ومن ثم على مسار سياسته الائتمانية الممنوحة كماً ونوعاً وزمناً ، بعبارة أخرى أن لهذه الآليات البيئية أثراً على المصارف فيما يتعلق بتحديد كل من :

– أنواع الأنشطة موضوع التمويل ، وبالتالى تقرير أنواع القروض التى يمكن للمصرف أن يقدمها للعملاء بشأن توجيهها لمجالات إستثمارية محددة .

– أسعار التكلفة التى يقرها المصرف عند منحه للائتمان لعملائه بكل ما تشمله من مصروفات إدارية أو عمولات مستحقة لهم تبعاً لحجم القرض وأجله وأسلوب سداده المتفق عليه مقدماً .

– أنواع الضمانات التى يقبلها المصرف عند منحه للائتمان ، وهى التى عادةً ما تتفاوت بين ضمانات من أصول متداولة كبعض الثمار الزراعية ذات قيمة اقتصادية كمحصول القطن مثلاً ، أو أصول ثابتة من سلع معمرة

كالآلات الرأسمالية أو عقارات كالمبانى أو أصول مالية كالأسهم والأذونات الحكومية والسندات والكمبيالات المقبولة الدفع بموجب الضمانات الشخصية للعميل كسمعته المالية .

– الجداول أو البرامج الزمنية لسداد القرض ، حيث تتفاوت فترات أقساط السداد المسموح بها طولاً أو قصراً بحسب عوامل مختلفة كنوع النشاط الذى سيوجه إليه الائتمان (بمعنى هل هو ذات دورة تشغيلية بطيئة أم سريعة !) ومدى متانة المركز المالى للعميل حيث يكون الاتجاه عادةً نحو تفضيل صياغة برنامج السداد على أساس آجال طويلة إذا ما كانت دورة التشغيل المقدرة أكثر ميلاً للبطء ، وكذلك إذا ما كان مركزه المالى يغلب عليه عدم المتانة الواجبة .

– الاعتبارات التشريعية والتنظيمية الدائمة والمتغيرة التى تحكم عمليتى توسيع أو تقييد منح الائتمان إما تبعاً للسياسة العامة للدولة أو لما تقرره الأجهزة المختصة كالبنك المركزى المسئول (كصندوق النقد العربى السعودى) .

٢/٣/٢ إتجاه تطور نسب الائتمان الممنوح :

يأخذ نظام الائتمان المتبع عملياً فى المصارف إتجاهين أحدهما مباشر حيث تقديم الائتمان من خلال القروض والسلف المقدمة للغير لتشغيل محصلتها بمعرفتهم ، والآخر غير مباشر حيث يتم من خلال مشاركة المصرف للغير فى إستثمارات مختلفة كالتأجير للأصول والبيع بالتقسيط والمتاجرة فى الحوافظ المالية وغيرها من الأعمال التجارية والصناعية .

لذلك ينبغى تحليل الوضع الائتمانى بمصارف الدراسة للوقوف على مدى تأثير نوع الائتمان الممنوح على الربحية المحققة وهو ما لا يتحقق بدون حساب الأوزان النسبية لتوزيعات عناصر الأصول المتداولة أولاً كما هو مبين بالجدول رقم (٢) .

ويعكس الجدول رقم (٢) ما يلى :

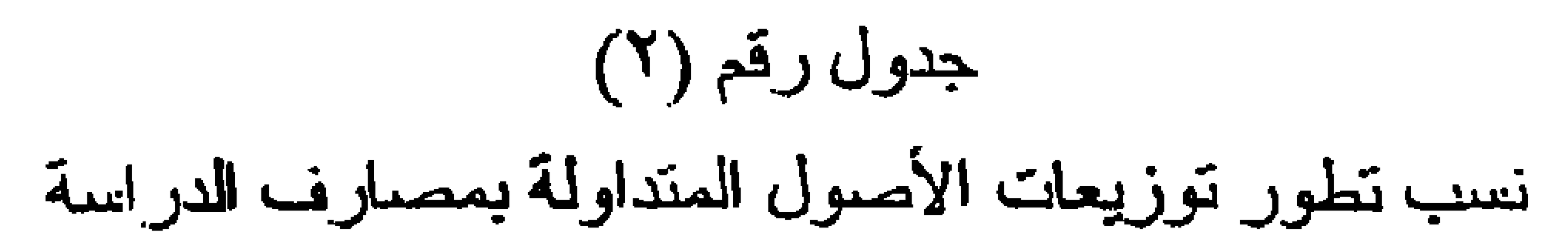
– يعتبر المصرف الخاص أقل المصارف منحاً للقروض والسلف ، حيث لم يتعدى متوسط النسبة فيه ٢٪ من إجمالى هيكل أصوله المتداولة يليه المصرف الحكومى الذى بلغ متوسط النسبة فيه ٣٧٪ ثم المصرف الأجنبى الذى بلغت نسبته ٣٧٪ .

إن هذا التضاؤل الواضح فى نسب الائتمان بهذا المصرف من شأنه أن يثير التساؤلين التاليين : ما هى المجالات الأخرى التى يوجه إليها موارده المالية القصيرة الأجل إذا ما كان جزءاً هامشياً من موارده يوجه نحو الائتمان ! وما هو أثر مجالات الاستثمار الرئيسية للمصارف على ربحية السهم !؟ .

إن الجدول التالى رقم (٣) يجيب على ذلك كما يلى :

المصرف الخاص : بصفة رئيسية توجه معظم محصلة موارده المالية المتداولة (٨٦٪) إلى الأعمال التجارية بواسطة مشاركته للغير من الأفراد والشركات ومؤسسات مالية وهيئات حكومية فى الممارسات المختلفة كالمتاجرة والبيع بالتقسيط والصناعة والتأجير المقرون بالبيع وأعمال المرابحة .

وبقياس مدى العلاقة الارتباطية بين ربحية السهم


جدول رقم (٢)

نسب تطور توزيعات الأصول المتداولة بمصارف الدراسة

السنوات	المصرف الخاص					المصرف الحكومي					المصرف الأجنبي				
	بالقروض تقليدية	الائتمان	الاستثمار بالمشاركة	أخرى	الإجمالي	بالقروض تقليدية	الائتمان	الاستثمار بالمشاركة	أخرى	الإجمالي	بالقروض تقليدية	الائتمان	الاستثمار بالمشاركة	أخرى	الإجمالي
١٩٩٣	%٩	%١	%٨٨	%٢	%١٠٠	%٣٤	%٣٣	%٢٦	%٧	١٠٠ %	%١٨	%٣٣	%٤٥	%٤	١٠٠ %
١٩٩٤	%١٠	%٢	%٨٦	%٢	%١٠٠	%٣٣	%٣٦	%٢٧	%٤	١٠٠ %	%١٦	%٣٩	%٤٢	%٣	١٠٠ %
١٩٩٥	%١٠	%٢	%٨٤	%٤	%١٠٠	%٣٧	%٣٢	%٢٧	%٤	١٠٠ %	%١٦	%٤٣	%٣٨	%٣	١٠٠ %
١٩٩٦	%١٠	%٢	%٨٥	%٣	%١٠٠	%٣٩	%٢٩	%٢٨	%٤	١٠٠ %	%١٨	%٣٤	%٤٥	%٣	١٠٠ %
١٩٩٧	%٩	%٢	%٨٦	%٣	%١٠٠	%٢٨	%٢٩	%٣٩	%٤	١٠٠ %	%٣٠	%٢٣	%٤٤	%٣	١٠٠ %
١٩٩٨	%٨	%٢	%٨٧	%٣	%١٠٠	%٣٢	%٣٦	%٢٧	%٤	١٠٠ %	%١٢	%٤١	%٤٤	%٣	١٠٠ %
متوسط	%٩	%٢	%٨٦	%٣	%١٠٠	%٣٢	%٣٣	%٣١	%٤	١٠٠ %	%١٧	%٣٧	%٤٣	%٣	١٠٠ %

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط المختلفة بين مجالات الائتمان الممنوح والربحية المحققة

الائتمان	بالقروض rs	بالمشاركة rs	الارتباط المتعدد rm
المصرف الخاص	٠,٦ (قوية)	٠,١ (ضعيفة)	٠,٧ (قوية)
المصرف الحكومي	٠,٢ (ضعيفة)	٠,٩ (قوية)	٠,٩ (قوية)
المصرف الأجنبي	١,٠ (ضعيفة)	٠,٤ (ضعيفة)	٠,٧ (قوية)

كمتغير تابع ومجالات الاستثمار كمتغير مستقل بواسطة كل من معامل الارتباط الخطى البسيط (والذى يرمز به بـ rs) مرة كخطوة أولى للتعرف على تأثير كل مجال استثمارى بصفة مستقلة على المتغير التابع (رغم المؤاخذة على ذلك لصعوبة استبعاد العوامل المتضافرة على هذا المتغير) ومعامل الارتباط المتعدد (وسيرمز له بالرمز r m) لتقييم العوامل الرئيسية مجتمعة فى مدى تأثيرها على المتغير المعنى كما يوضحه الجدول رقم (٣) .

ويعكس هذا الجدول أن المصرف الخاص رغم توسعه فى توجيه أمواله نحو المشاركات التجارية مع الغير إلا أن ذلك ليس له تأثير إيجابى على الربحية (لضعف ناتج rs والذى لم يتجاوز ١ر٠) فى حين أن لمجال منح الائتمان تأثير إيجابى على الربحية (حيث بلغت قيمة rs ٦ر٠) .

أما عن مدى تأثير كل من مجالى الاستثمار معاً (الإقراض والمشاركة) على الربحية فيلاحظ أنهما يحققان تأثيراً إيجابياً قوياً كما يعكسه r m والذى بلغ قيمته ٧ر٠ .

المصرف الحكومى : وهو يوجه الجزء الأكبر (نحو ٣٣٪) من أمواله المتداولة إلى الإقراض والتسليف المحلى والأجنبى لمجالات الأنشطة الصناعية والتجارية والحكومية والخدمية ، ثم يليه مجال المشاركة فى أعمال المتاجرة بنحو (٣١٪) سواء فى الأوراق المالية من أسهم وسندات محلية وأجنبية خلال نظم الحوافز التجارية والاستثمارية .

أما عن مدى درجة الارتباط لكل من هذين المجالين بربحية السهم فيلاحظ ضعف العلاقة بين مجال الإقراض والربحية حيث لم تتجاوز قيمة rs ٢ر٠ ومدى قوتها بين مجال الائتمان بالمشاركة والربحية حيث بلغت قيمة rs ٩ر٠ بما يستدل منه على مدى المخاطر والتكاليف التى تصحب الإقراض بتأثيراته السلبية على الربحية ، أما عن علاقة كل من المجالين معاً بالربحية فإن قيمة r m البالغة ٩ر٠ تشير إلى مدى قوة الارتباط وإطراده بين كل من المتغيرين المعنيين والربحية .

المصرف الأجنبى : وهو يماثل المصرف الخاص لحد كبير فى سلوك توجيه أمواله المتداولة لمجالات التشغيل حيث أولوية الاستثمار بالمشاركة مع الغير (٤٣٪) فى مختلف العمليات التجارية والصناعية وفضلاً عن المتاجرة بأصول الحوافظ المالية ثم مجال منح القروض والسلفيات (٣٧٪) فى المقام التالى .

وبحساب درجة الارتباط لكل من هذين المجالين على حدى الربحية ، فقد أشارت نتائج rs لكلاهما بالضعيف (٤ر٠ ، ١ر٠ على التوالى) فى حين أن قيمة r m للمجالين معاً جاءت قوية (٧ر٠) .

وهكذا يخلص من نتائج القياس والتحليل السابق أن :

– أن هناك من المصارف ما تتدنى فى منح القروض والسلفيات مفضلةً أسلوب الممارسات بالمشاركة مع الغير فيما يتعلق بتوظيف مواردها المالية كالمصرف الخاص ، وقد يكون أحد أسباب تفسير ذلك هو تغلب صفة الملكية الخاصة على هذا النوع من المصارف ، لعدم اقترانها بمساندات حمايته من جهات أخرى فى ملكية هذه الأموال (كالحكومة مثلاً) لما تضفيه من دعم يكفل مواجهة أى مخاطر ائتمانية ، ولهذا كان الاتجاه نحو تغليب أسلوب

مشاركة الغير فى العمليات التجارية المختلفة وتقليص أسلوب الإقراض تجنباً لمخاطر التخلف عن السداد أو مواجهة الديون المعدومة أو ضياع فرص اقتناء مجالات إستثمارية مربحة .

كذلك هناك من المصارف ما يغلب عليها طابع التوسع فى منح الائتمان من قروض وسلفيات (كالمصرف الحكومى) إلى جانب أسلوب المشاركات فى عمليات إستثمارية مختلفة (رغم انخفاض معدلات الربحية المحققة) ، وقد يكون تفسير ذلك هو استنادها إلى مساهمة الحكومة فى ملكية رأس مالها بما يوفر لها اعتبارات الدعم والتعزيز من مخاطر التوسع فى منح القروض .

- يضاف لما سبق هناك نوع آخر من المصارف يشارك فى ملكيته رأس مال أجنبى ويتبع كل من أسلوبى توظيف الأموال (الائتمان والاستثمارات المشتركة) محققاً معدلات ربحية مرتفعة ، وقد يكون من أحد الأسباب التفسيرية لذلك هو توافر اعتبارات النزاهة الإدارية خاصةً فيما يتعلق بشق الكفاءة فى تشغيل الأموال لتدخل الفكر الإدارى الأجنبى الذى عادةً ما يكون أكثر حرصاً وحذراً دائماً عن اتخاذ قرار بخروجه من بلده الأصلى ، وذلك مقارنةً بالوضع لدى المصارف المملوكة للدولة التى تزيد فيها اتجاهات عدم النزاهة الإدارية لاعتمادها على المساندة الحكومية فى أوقات الإخفاق الحرج .

مما سبق يكون قد ثبت صحة فرض الدراسة ، حيث زيادة الائتمان الممنوح يعد من أحد العوامل المؤثرة على القوة الربحية للمصرف بالإيجاب وأن مقومات نجاح سياسة الائتمان المقدم للغير لا تقتصر على اعتبارات الحجم بقدر اعتبارات أخرى كتكلفة رأس المال ومعدلات الربحية المتوقعة والمخاطر المقدرة .

٤/٢ تقييم سياسة السيولة :

فرض الدراسة الثالث : تساهم زيادة السيولة فى زيادة ربحية المصرف .

١/٤/٢ السيولة وآلياتها فى القطاع المصرفى :

إن السلامة الصحية للمصرف مرهونة دائما بوضع السيولة فيه ، وإذا كانت هذه السيولة liquidity تعنى مدى مقدرة أصول المنشأة المتداولة على التحول لنقدية تفى بسداد الالتزامات المتداولة فى مواعيد استحقاقها دون تأخير ، فهى تحظى باهتمام بالغ فى المجال المصرفى باعتبارها المجال المسئول عن تلبية كل من :

- طلبات المودعين (دائنو المصرف) لسحب ودائعهم بالكم والطريقة التى يرغبونها .

- طلبات المقترضين (مدينو المصرف) للحصول على الائتمان المطلوب بالكم والنوع الذى يستهدفونه .

وعلى الرغم أن السيولة بشكل عام أداة هامة بكل منظمات الأعمال لتيسير أداء عملياتها العادية دون ارتباك وما يكسبها من صفة الضرورية لتحقيق الربحية المنشودة ، إلا أن التخطيط لها يختلف نسبياً فى الوحدات المصرفية عن مثيلاتها من منظمات الأعمال الصناعية والتجارية والزراعية وذلك لصلتها المباشرة بكل من فئتى :

- أصحاب المدخرات : وهم الذين يختلفون فيما بينهم تبعاً لعدة معايير كمعيار أسلوب رد الودائع لأصحابها (ودائع تحت الطلب لآجال محددة) ، أو معيار الوديعة (ودائع لأفراد أو ودائع لهيئات أو ودائع حكومية) أو معيار درجة تأكد السحب وهو الأكثر استخداماً (ودائع مؤكدة السحب وودائع غير مؤكدة *السحب*) .

- المقترضين : وهم الذين يتفاوتون ما بين أشخاص طبيعيين وأشخاص اعتباريين (كشركات التوصية أو تضامنية أو مساهمة) .

لذلك تختص المصارف بمهمة تقديم جزء من محصلة الأموال المودعة لديها فى شكل قروض أو سلفيات أو مشاركات لطالبى الأموال تشجيعاً لهم على تحقيق أغراضهم الاقتصادية من جهة والتزاماً *باعتبارات الوظيفة* الاجتماعية التى تقضى بوجوب مساهمة كل كائن اقتصادى بالدولة بالمساهمة فى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأبناء جيله الحالى وأجياله التالية لذلك يقع على المصرف الجزء الأكبر من هذه المهمة باعتباره مؤسسة مالية مختصة باجتذاب الأموال .

وإذا كان موضوع السيولة يحظى باهتمام الإدارة دائماً فى منظمات الأعمال التجارية والصناعية لصلته المباشرة بأهداف الربحية فإنه يستحوذ على اهتمام بالغ أيضاً فى القطاع المصرفى نظراً لطبيعة ممارساته والتى تقضى بضرورة الجمع بين نشاطين مختلفين هما الاستثمار أى التشغيل للمدخرات لأهداف الربحية والإنماء مع الالتزام بتجنيب جزء منها فى شكل أصول سائلة تسمح بمواجهة متطلبات السحب المفاجئة وألا يترتب على عدم مطابقة السيولة المتاحة أو المتوقعة لمتطلبات السحب (كماً ونوعاً وزمناً) آثاراً سلبية قد تبكر بفشله المالى ، ولهذا سيظل نجاح سياسة السيولة مرهوناً بنجاح التخطيط للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة بموجب قوائم التدفقات النقدية التقديرية .

واستخدام المؤشرات المالية المختصة بهذا الشأن له أهميته فى مجال التقييم وهى عديدة كنسبة التداول ونسبة السيولة السريعة وصافى رأس المال العامل وهى كلها تعتمد فى حسابها على آليتين أساسيتين هما الأصول المتداولة والخصوم المتداولة .

فبالنسبة للخصوم المتداولة وهى جملة الالتزامات القصيرة الأجل فلها دور كبير فى مجال التقييم الحسابى باعتبارها أحد الآليتين التى تؤثر على نواتج المؤشرات السابقة ، فزيادة الالتزامات بفرض ثبات حجم الأصول المتداولة يؤدى إلى انخفاض السيولة وهو بالشىء غير المرغوب فيه خاصةً إذا ما قل ناتج المؤشر عن الحدود الدنيا التقريبية الواجبة المعروفة لما يعنيه ذلك من صعوبات حتمية فى مواجهة التهديدات لمصاحبة للاستدانة (٢١) debt overhang وذلك تبعاً لما قد أيدته نتائج أحد البحوث التطبيقية على شركات البترول والتى خلصت إلى أن الاستدانة المتزايدة رغم مزاياها للربحية فى ظل التحفظات الواجبة إلا أنها تقلل من مقدرة المنشأة على تحقيق أهدافها التنموية المستقبلية future growth خاصةً فى حالة المنظمات ذات طاقات التشغيل المحدودة لما يتسبه ذلك فى علاقة سالبة (عكسية)

بين كل من هذين المتغيرين إذا لم تتوافر دراسة موضوعية مسبقة لقرارات زيادة الاستدانة لضمان إجادة استغلال فرص الاستثمار المتاحة [٢٨] .

أما عن آلية الأصول المتداولة ، فيمكن القول أنها تحقق ثمة علاقة عكسية بينها وبين هيكل التمويل باعتبار أن التكلفة التى تصاحب تسييل الأصول المتداولة إلى نقدية تتدخل فى أمر تكوين هيكل التمويل للمنظمة [٢٩] composition of capital structure بمعنى كلما اتجهت الإدارة مثلاً إلى التوسع فى البيع الآجل وما يصحبه من تكاليف إضافية (بسبب بطء تحول حسابات القبض والمدينين إلى نقدية ولاحتمالات لمخاطر الديون المعدومة) أدى هذا إلى العناية الفائقة والتحكم فى عملية الاختيار للعناصر المكونة لهيكل التمويل بالصيغة التى تكفل تقليل احتمالات الارتباكات المالية .

٢/٤/٢ اتجاه تطور السيولة المصرفية :

مما تقدم يكون من الأهمية بمكان تقييم موقف السيولة بمصارف الدراسة للحكم على مدى نزاهة التخطيط والتنفيذ لهذه السياسة .

وأهم المؤشرات المالية التى استند إليها فى ذلك الشأن كل من نسبة التداول والسيولة السريعة كما هو موضح تباعاً .

- ***نسبة التداول :*** ويتتبع ناتج هذه النسبة خلال سنوات الدراسة بالمصارف الثلاث ، يتبين أنها لم تتجاوز فى المتوسط قيمة ١ر٢ : ١ كما يتضح من الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

تطور نسب السيولة بمصارف الدراسة و علاقتها بالربحية

السنوات	المصرف الخاص			المصرف الحكومي			المصرف الأجنبي		
	نسبة التداول(*)	نسبة السيولة(**)	ربحية السهم	نسبة التداول	نسبة السيولة	ربحية السهم	نسبة التداول	نسبة السيولة	ربحية السهم
١٩٩٣	١,١	٠,١	٣٥	١,١	٠,٤	١٥	١,١	٠,٢	٢٥
١٩٩٤	١,١	٠,١	٤٠	١,١	٠,٤	١٢	١,٢	٠,٢	٢٥
١٩٩٥	١,١	٠,١	٥٠	١,٢	٠,٥	١٥	١,١	٠,٢	٢٥
١٩٩٦	١,١	٠,٢	٦٠	١,١	٠,٥	١٥	١,١	٠,٢	٢٧
١٩٩٧	١,٢	٠,١	٦٠	١,١	٠,٣	٩	١,٢	٠,٢	٣١
١٩٩٨	١,١	٠,٢	٧٥	١,٢	٠,٣	١٠	١,١	٠,١	٣٦
المتوسط	١,١	٠,١	٥٣	١,١	٠,٤	١٣	١,١	٠,٢	٢٨
الارتباط	rs = 0.2	rs = 0.5	rm = 0.9	rs =0.1	rs = 0.9	rm = 0.9	rs = 0.0	rs = 0.9	rm = 0.9

(*) حسبت بقسمة مجموع الأصول لمتداولة على الالتزامات المتداولة .

(**) يسط مؤشر السيولة السريعة يشمل كل ما له صفة التحول للنقدية بسرعة وبدون خسارة مثل كل من المعادن الثمينة بالصندوق والاستثمارات وكذلك أرصدة النقدية الناتجة عن الاستثمارات ذات آجال محددة (باعتبارها نقدية تتوافر تبعا لتواريخ استحقاقها المعروفة والمحددة مقدما) .

وفى الحقيقة تعتبر هذه النسبة منخفضة لأنها تقل عن الحد الواجب المتعارف عليه أكاديمياً فى بيئة الأعمال وهو ٢ : ١ بما يقضى بوجوب زيادتها ، خاصة وأن طبيعة النشاط المصرفى تقضى بضرورة توافر حد أمان كاف لتوفير غطاء حماية مناسب من الأصول المتداولة لا يقل عن ريالين مقابل كل ريال التزامات سواء كانت هذه الأصول سائلة بطبيعتها كالنقدية الجاهزة أو أنها تتصف بقدرتها على التحول للنقدية بسرعة وبدون تكاليف وذلك كله لأهمية التزام المصرف بالوفاء بطلبات سحب العملاء تبعاً للشروط المتفق عليها مقدماً وتدعيماً لسمعته المالية .

- ***نسبة السيولة السريعة :*** وهى تعد من أكثر مقاييس السيولة حدة أو سرعة acid - ratio ذلك لاقتصارها فى الحساب على الأصول النقدية بطبيعتها دون كل من الأصول البطيئة التحول للنقدية والأخرى القادرة على التحول لنقدية ولكن بتكلفة عالية .

وبحساب هذه النسبة فى المصارف الثلاثة ، تبين أنها منخفضة كثيراً ، حيث قد تراوحت فيها فى المتوسط ما بين ١ر٠ كما هو الحال بالمصرف الخاص ، وبين ٤ر٠ كما هو الحال بالمصرف الحكومى ، وهو ما يقل عن النسبة الواجبة وهى ١ : ١ وهو ما لا يتفق ومنطق النشاط المصرفى الذى يتمثل فى :

- وجوب توفير حد أمان لمواجهة طلبات السحب للودائع ذات الآجال غير المحددة ، وهو ما يتطلب الاحتفاظ بأصول نقدية تسمح بتوفير ريال نقدى لكل ريال التزامات كما تقضى النسبة المعيارية .

الاتجاه نحو زيادة الربحية بتوجيه محصلة الودائع نحو العمليات التشغيلية المربحة وإن كان لهذا الأمر انعكاساته السلبية على اعتبارات السيولة الواجبة .

إذاً كتقييم عام لموقف السيولة بالمصارف ، يبدو أنه دون المستوى الواجب ، وإن لم يكن لذلك تأثير سلبى على ربحية السهم كما تؤكده نواتج معاملات الارتباط البسيط (r s) التى حسبت بين الربحية ونسبة التداول مرة وبين الربحية ونسبة السيولة السريعة مرة ثانية (أسفل الجدول السابق) ثم حسبت مرة ثالثة على أساس كل من النسبتين معاً كمتغيرين مستقلين مع الربحية كمتغير تابع من خلال معامل الارتباط المتعدد (r m) والتى خلص منها أن :

- هناك علاقة طردية قوية بالمصارف بين السيولة السريعة والربحية وانعدامها بين التداول والربحية ، أما عن علاقة هاتين النسبتين معاً مع الربحية بواسطة الارتباط المتعدد (r m) فجاءت العلاقة قوية فى المصارف الثلاثة ، حيث بلغت القيمة ٩ر٠ مما يشير إلى أن هناك ثمة صلة ارتباطية بين عموم السيولة والربحية وأن مؤشرات السيولة الواجبة والمتعارف عليها فى منظمات الأعمال مثل ٢ : ١ للتداول ، و ١ : ١ للسيولة السريعة ، ليست بالضرورة أن تكون بهذه القيم المثالية بوحدات القطاع المصرفى ، حيث أن نتائج القياس جاءت متشابهة تقريباً سواء من سنة إلى أخرى بالمصرف الواحد وسواء على مستوى المصارف كلها محل الدراسة بما يؤكد مدى أهمية التخطيط للأصول والخصوم المتداولة بنسب متزنة بعيدة عن المبالغة لتحسين الربحية وإنمائها (أو على الأقل الحفاظ على استقرارها) ولتوفير هامش أمان مناسب

أمام دائنيها لتحصين المركز المالى للمصرف ككيان اقتصادى قومى ضد أية هزات اقتصادية مفاجئة غير مرغوب فيها .

وبهذا يكون قد ثبت عكس فرض الدراسة والذى بنى على أن المصرف ذات وضع سيولة أفضل يحقق ربحية أعلى ، حيث أفاد القياس أن المصرف الخاص لا يقل شأناً فى مركز سيولته عن المصرفين الآخرين رغم الزيادة الملحوظة فى ربحيته .

٥/٢ تقييم سياسة الربحية :

فرض الدراسة الخامس : يزداد الاهتمام بالتخطيط للإيرادات بالمصرف الخاص عنه بكل من المصرفين الحكومى والأجنبى .

١/٥/٢ الربحية (والآليات التى تحكمها) :

إن الربح ضرورى فى حياة منظمات الأعمال باعتباره الوقود الأساسى (إن جاز التعبير) للاستمرار حتى ولو بأقل الأحجام لتدعيم أغراض الاستقرار والإنماء المنشودين دائماً .

ويتصف مصطلح الربح أو الإيراد revenue بمرونة التعبير عنه لتعدد مسمياته تبعاً لمراحل الاستقطاع المختلفة التى تطرأ على بنود قائمة الدخل ، ولذلك يتسع لتعبيرات عدة عنه كإيرادات المبيعات (وهى المصدر الأول لكل أنواع الربح التالية) ربح التشغيل والربح الخاضع للضريبة والربح الصافى القابل للتوزيع .

إلا أن الربح المعنى مجال اهتمام الدراسة هو ذلك القابل للتوزيع باعتباره المرآة التى تعكس مدى نجاح المصرف فى ممارسة عملياته المصرفية المختلفة سواء من وجهة نظر الإدارة كجهة داخلية أو الملاك كأحد الجهات الخارجية ، بالإضافة إلى ما يقتضيه ذلك من وجوب التطرق للمصروفات الرئيسية التى تستقطع منه ، ولهذا فإن تقييم سياسة الربحية تعد وسيلة ضمنية أيضا لتقييم سياسة الإنفاق بالمصرف فى نفس الوقت .

ويصعب تناول الإيرادات بالقياس دون التطرق لموضوع المصروفات بشكل خاص ، باعتبارها أحد العوامل الداخلية endogenous التى تسبب مخاطر الفشل المالى ، والذى يؤول قدر كبير منه لاعتبارات تختص بنزاهة الأداء ، فلعل من عوامل الإخفاق الإدارى التى تسبب مثل هذه المشاكل ، هو عدم ملاءمة القرارات المتعلقة بحجم الأرباح المتوقعة من الرفع المالى بالأخرى المتعلقة بكل من حجم amount هذا الرفع (الاستدانة) وتواريخ maturity استحقاقه لامتزاج تأثيرهم المباشر على حركة التدفقات النقدية الداخلة كماً ونوعاً [٣٠] .

يضاف لما سبق أيضا أن دراسة الأرباح لها ضرورتها البالغة فى مجال الأعمال ، لأنها نتاج كل من قرارات التمويل والاستثمار اللذين يمثلان المدخلين الأساسيين للوظيفة المالية ، واللذين على ضوئهما تتحدد سياسة التصرف فى الأرباح ، إما بالتجنيب لجزء منها لتكون بمثابة صمام أمان للدائنين ، فضلاً عما تضيفه من متانة على المركز المالى ، أو بالتوزيع الفعلى للجزء الآخر ، والذى يكون بمثابة مصدر زيادة ثقة المساهمين الحاليين والمرتقبين فى سلامة الهيكل المالى ، وبالتالى رفع القيمة السوقية للمصرف .

جدول رقم (٥)

تطور الأوزان النسبية للإيرادات و المصروفات(*) المحققة بمصارف الدراسة (%)

السنوات	المصرف الخاص					المصرف الحكومي					المصرف الأجنبي				
	إيرادات المبيعات	إجمالي المصروفات	صافي الدخل	أرباح محتجزة	توزيعات نقدية	إيرادات المبيعات	إجمالي المصروفات	صافي الدخل	أرباح محتجزة	توزيعات نقدية	إيرادات المبيعات	إجمالي المصروفات	صافي الدخل	أرباح محتجزة	توزيعات نقدية
١٩٩٣	١٠٠	٤٨	٥٢	١٨	٣٤	١٠٠	٦٤	٣٦	١٣	٢٣	١٠٠	٥٠	٥٠	٣٠	٢٠
١٩٩٤	١٠٠	٤٩	٥١	١٦	٣٥	١٠٠	٨	٢٠	٣	١٧	١٠٠	٧٠	٣٠	١٠	٢٠
١٩٩٥	١٠٠	٤٦	٥٤	١٨	٣٦	١٠٠	٧٩	٢١	٤	١٧	١٠٠	٧١	٢٩	١١	١٨
١٩٩٦	١٠٠	٤٧	٥٣	١٣	٤٠	١٠٠	٧٧	٢٣	٦	١٧	١٠٠	٧٤	٢٦	٦	٢٠
١٩٩٧	١٠٠	٤٣	٥٧	١٧	٤٠	١٠٠	٧٥	٢٥	٦	١٩	١٠٠	٧١	٢٩	٦	٢٣
١٩٩٨	١٠٠	٤٦	٥٤	١١	٤٣	١٠٠	٧٦	٢٤	٥	١٩	١٠٠	٦٩	٣١	٨	٣
المتوسط	١٠	٤٧	٥٣	١٥	٣٨	١٠٠	٧٥	٢٥	٦	١٩	١٠٠	٦٧	٣٣	١٢	٢١

(*)المصروفات السنوية تشمل مصروفات العمليات العادية و الزكاة والضرائب .

٢/٥/٢ اتجاه تطور الربحية المحققة للمصرف :

يوضح الجدول رقم (٥) الأوزان النسبية لأنواع الإيرادات والمصروفات الرئيسية للوقوف على مدى تأثيرهما على ربحية السهم المحققة .

يلاحظ من الجدول رقم (٥) الاتجاهات المتباينة لكل من الإيرادات والمصروفات كما يلي :

الإيرادات المحققة : يأخذ صافي الدخل المحقق اتجاهات متفاوتة في المصارف الثلاثة ، حيث يحقق المصرف الخاص أوزاناً نسبية مرتفعة تكاد تصل لنحو ٥٧٪ من إجمالي إيرادات المبيعات المحققة كما هو في ١٩٩٧ ، بينما يصل أقصى ارتفاع منها بكل من المصرفين الحكومي والأجنبي إلى أقل من ذلك ٣٦٪ في عام ١٩٩٣ بالحكومي ، و٥٠٪ في عام ١٩٩٣ بالأجنبي ،

المصروفات المحققة : ويرجع الارتفاع المنطقي بنسبة صافي الدخل بالمصرف الخاص وانخفاضه بالمصرفين الآخرين لعلاقته العكسية مع المصروفات والتي قد ارتفعت جملتها (مصروفات العمليات المصرفية المختلفة بما فيها الزكاة والضرائب) في المتوسط نحو ٧٥٪ في المصرف الحكومي ، ونحو ٦٧٪ في المصرف الأجنبي وهي تعتبر نسب مرتفعة مقارنةً بالمصرف الخاص ، خاصةً وأن الأعمال المصرفية بطبيعتها أعمالها خدمية لا تتطلب مصروفات رأسمالية ضخمة كمشروعات الأعمال الصناعية مثلاً .

الأرباح المبقاة والتوزيعات النقدية للأسهم :

تختلف سياسة توزيع الأرباح المحققة بمصارف الدراسة سواء من حيث كل من النسبة المجنبة منها لأهداف

التمـويل الذاتى والتـمـتين لمراكـزهمـا الماليـة والأخـرى لأغراض التوزيع على أصحاب الأسهم المملوكة .

وبتـتبع نتـائج الحـسـاب لكل من هذين النوعين من الأرباح من الجدول السابق يتبين التفاوت بينهما ارتفاعاً وانخفاضاً سواء على مستوى المصرف الواحد (التطور الرأسى) أو علـــى مســـتوى المصـارف محـل الدراسـة (التطور الأفقى) حيث يتضح التالى :

- يولى المصرف الخاص اهتماماً ملحوظاً بسياسة تجنيب جـزء من أرباحـه عن المصـرفين الآخـرين ، وذلك للالتزام بالأنظمة المحاسبية والقانونية من جهة ولمصلحة المنظمة من جهة أخرى .

- كذلك يحتل المصرف الخاص المقام الأول من حيث توجيه الجزء الأكبر من أرباحـه للتوزيعـات النقدية على الملاك بسبب قوته الإيرادية المرتفعة .

ونظراً لما يبديه المصرف الخاص من تفوق نسبى عن المصرفين الأخيرين فى أرباحه المحتجزة ، فهذا قد يثير تساؤلاً ، هل هناك ثمة علاقة بين حـجم الأموال المكونة لهيكله التمويلى بغض النظر عن مصادر تدبيرها (تمويل ذاتى أو الرفع المالى) وحجم إيرادات عملياته خاصةً وأن هذا المصرف قد حقق أفضل الأرباح وهو الأقل حجماً فى هيكله التمويلى عنهما ! .

إن الإجابة عن ذلك تتضح من الجدول الموضح بعد :

ويعكس هذا الجدول ما يلى :

- إن نسبة الإيرادات لجملة الأموال المستثمرة تكاد تكون مـتشـابهـة بالمصـارف الثلاث ، فـهى فى المتـوسط تتراوح بين ٦٪ - ٧٪ تقريباً .

جدول رقم (٦)

تطور نسب المصروفات والإيرادات لإجمالي الأموال المستثمرة

السنوات	المصرف الخاص		المصرف الحكومي		المصرف الأجنبي	
	الإيرادات	المصروفات	الإيرادات	المصروفات	الإيرادات	المصروفات
١٩٩٣	%٥	%٣	%٥	%٣	4%	%٣
١٩٩٤	%6	%٣	%٥	%٤	%٧	%٥
١٩٩٥	%٧	%٣	%٧	%٥	%8	%٦
١٩٩٦	%7	%٣	%٦	%٥	%٨	%٦
١٩٩٧	%٦	%٤	%٧	%٥	%7	%٥
١٩٩٨	%7	%٣	%٧	%٥	%٧	%٥
المتوسط	%٧	%٣	%٦	%٥	%٧	%٥
rs	0.7	0.2	0.4	0.3	0.2	0.1
rm	0.8		0.4		0.6	

– أما عن نسبة المصروفات لجملة الأموال المستثمرة فهى تقل بالمصرف الخاص خلال سنوات الدراسة (حيث بلغت ٣٪ فى المتوسط) عن المصرفين الأخرين حيث زادت فيهما إلى ٥٪ .

وبالتحقيق من مدى ارتباط العلاقة بين كل من المصروفات والإيرادات بالربحية المحققة كما هو موضحاً بأسفل الجدول يتبين أنه :

– بالنسبة للمصروفات : فإن الارتباط البسيط (rs) بينه وبين الربحية قد حقق بالمصارف الثلاثة قيماً ضعيفة هى التوالى ٢ر٠ ، ٣ر٠ ، ١ر٠ .

– أما عن الإيرادات فقد جاءت قيم الارتباط (rs) متفاوتة بين القوة كما هو الحال بالمصرف الخاص (٧ر٠) والضعف كما هو بالمصرفين الأخرين حيث بلغت القيم فيهما على التوالى ٤ر٠ ، ٢ر٠ .

– أما عن مدى الارتباط المتعدد للمصروفات والإيرادات كمتغيرين مستقلين معاً بالربحية فى المصارف فقد أشارت القيم المحسوبة إلى القوة بكل من المصرفين الخاص (٨ر٠) والأجنبى (٦ر٠) وإلى الضعف بالمصرف الحكومى (٤ر٠) .

ويمكن تفسير ذلك بأن الأعمال التى تتصف بمحدودية هياكلها التمويلية والمقرونة بملكية خاصة (كما هو الحال بالمصرف الخاص والذى يغلب عليه أسلوب إدارة الرجل الواحد) كثيراً ما تحقق نتائج أفضل لتوافر اعتبارات الحرص على ضغط المصروفات واستنفاذ كل سبل التشغيل المحققة لأقصى ربحية مقارنةً بمثيلتها من الأعمال التى يغلب عليها السعة المالية والمقرونة بتدخل حكومى أو المقرونة بفكر إدارى آخر كالأجنبى ، حيث تزداد فى هاتين الحالتين احتمالات عدم الاكتراث بالإنفاق الاقتصادى ومن هنا قد يكون التبديد والفساد الإدارى للاتكال على مساندة الحكومة بتدعيمها المالى الوفير ، ولمحاولة كل صاحب فكر إدارى مغاير إثبات ذاته فى المقام الأول ولو كان ذلك بمزيد من الإنفاق) .

وبهذا القدر من التحليل يكون ثبت صحة فرض الدراسة حيث تبين أن ضغط وتقليص المصروفات له تأثير كبير على القوة الإيرادية بشكل عام وعلى ربحية السهم بشكل خاص مقارنةً بتأثير الإيرادات وهى فى صورتها الأولية على الأرباح الصافية .

٣/٥/٢ تعقيب ومقترح على نتائج التقييم المالى لمصارف الدراسة :

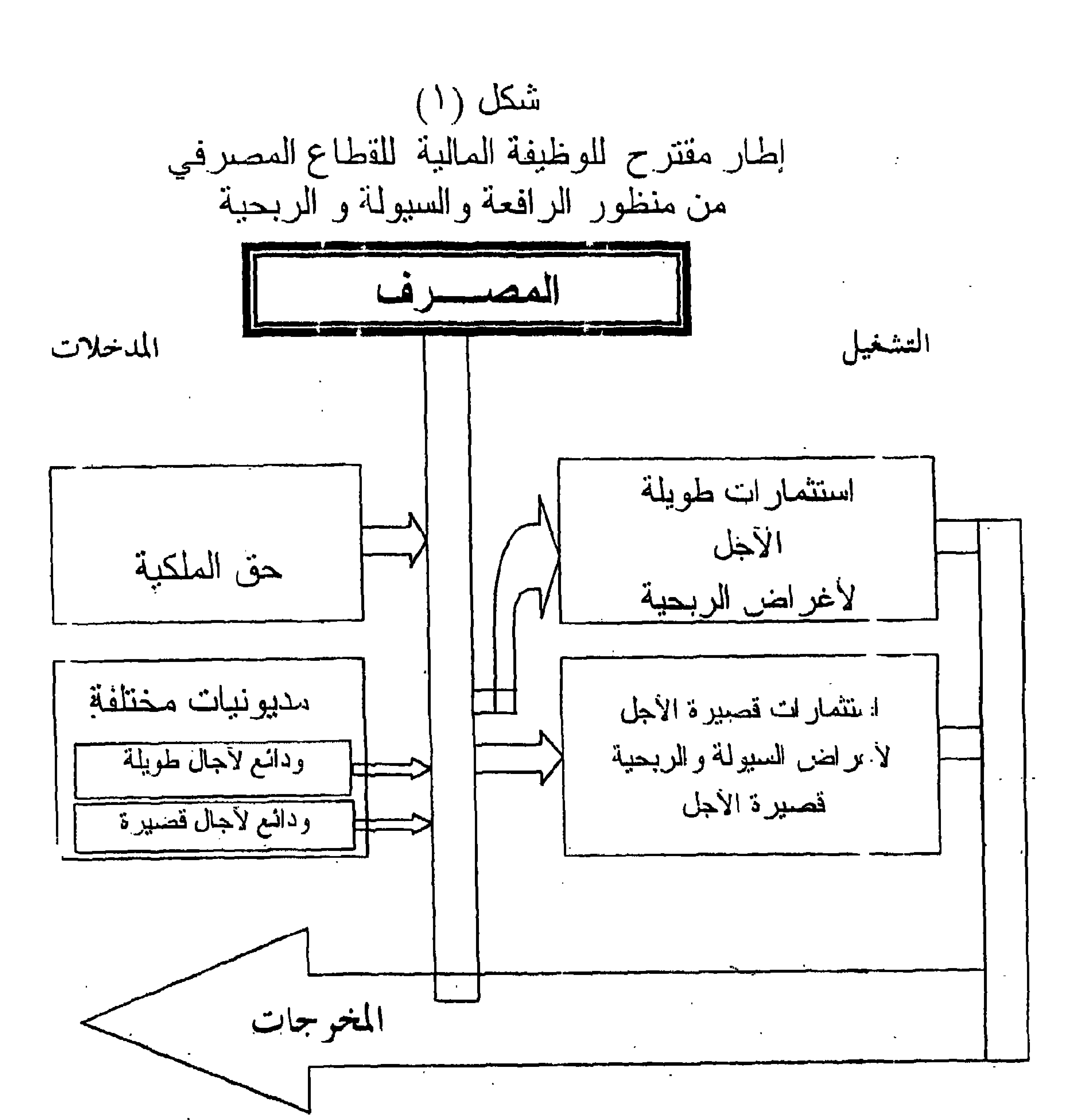
مما سبق يخلص البحث إلى أن القرارات المالية التى يمارسها المصرف كأى منظمة تنقسم لنوعين : قرارات تمويلية وأخرى استثمارية ، وهو ما يدعو لتأكيد مدى أهمية الأخذ بمنهج تطابق آجال القرارات المتعلقة بتدبير الأموال (هيكل التمويل) بآجال القرارات المتعلقة بتوفير الأصول الثابتة والمتداولة (هيكل الاستثمار) للتوفيق بين متطلبات كل من الرفع المالى بتحفظاته لبلوغ أقصى استفادة منه على الربحية ، والسيولة بآلياتها لمواجهة متطلبات العملاء المتباينة وتأثيرها أيضاً على الربحية المستهدفة كما يعكسه الشكل المقترح التالى :

القسم الثالث

شكل (١)

إطار مقترح للوظيفة المالية للقطاع المصرفي

من منظور الرافعة والسيولة و الربحية



النتائج والتوصيات والمقترحات

٣ - ١ نتائج الدراسة :

ويمكن تقسيمها على الوجه الموضح بعد :

١/١/٣ نتائج الدراسة :

وهى النتائج التى توصل إليها البحث من خلال إثبات فروضه التى تناولت السياسات المصرفية الرئيسية.

سياسة قبول الودائع (الرفع المالى) :

– تشكل أموال الغير (الودائع المقبولة) وزناً كبيراً تصل كحد أدنى نحو ٨٥٪ من إجمالى الهيكل التمويلى لمصارف الدراسة :

– تعتبر سياسة الرفع المالى المطبقة بمصارف الدراسة أحد العوامل التى لها تأثير على الربحية حيث أن الزيادة فى قبول الودائع لا يساهم إيجابياً فى تحسين الربحية ما لم يكن ذلك مرهوناً بالتخطيط المسبق لكيفية تدبير مجالات استثمارية مناسبة تكفل تحقيق إيرادات تفوق التكاليف الإضافية الثابتة .

سياسة الائتمان الممنوح :

– تتمثل مجالات توظيف الأموال فى أسلوبين ، الائتمان (القروض والسلفيات) المقدم للغير (من أفراد أو هيئات) والمشاركات التجارية مع الغير من خلال الإتجار فى الأصول المالية والتأجير للأصول الرأسمالية والأعمال التصنيعية والخدمية .

بينما تعتبر المشاركات التجارية مجالاً أساسياً لمختلف المصارف السعودية ، إلا أن منح الائتمان للغير تختلف المصارف فى اتجاهاتها التشجيعية ، فهناك من يتوسع فى منحه كالمصرفين الحكومى والأجنبى وهناك من يتدنى للغاية فى الإقبال عليه كالمصرف الخاص .

– تعد كل من اعتبارات نوع الملكية للمصرف (فردى أو حكومى أو أجنبى) والفكر الإدارى المهيمن والمسيطر على عملية اتخاذ القرارات المصرفية دور فى تقرير أولويات التفضيل فيما يتعلق بتوظيف الأموال محل الاستثمار .

– بشكل عام يعد التوسع فى الائتمان المقدم للغير من أحد عوامل تحسين الربحية .

سياسة السيولة :

– رغم أهمية السيولة للأعمال المصرفية إلا أن نتائج تقييمها قد أفادت بانخفاضها بمصارف الدراسة عن النسب الواجبة المتعارف عليها وخاصةً فيما يتعلق بالسيولة السريعة (الحادة) .

– تعتبر السيولة أحد العوامل التى لها علاقة بالربحية المحققة لقوة العلاقة الارتباطية بينهما .

سياسة الربحية :

– بينما تكاد تتساوى معدلات إيرادات العمليات المصرفية نسبةً إلى إجمالى الأموال المستثمرة فى مصارف الدراسة ، إلا أن معدلات المصروفات تختلف فيها حيث جاءت منخفضة كثيراً فى المصرف الخاص عنه بالمصرفين الحكومى والأجنبى .

- عدم التفوق المناسب لمعدلات الإيرادات المحققة لمعدلات المصروفات يؤثر سلباً على الربحية الصافية المحققة .

٢/١/٣ نتائج عامة :

- يعد تعبير « نزاهة الأداء الإدارى المالى » أوقع وأشمل فى استخدامه عند تناول موضوع التقييم المالى للمؤسسات المالية والتى منها القطاع المصرفى لما يعكسه من معنى مضاد وشامل لمظاهر الفساد بخصاله السلوكية والأخرى التى تتعلق بالتراخى فى الالتزام بتطبيق الموضوعية العلمية الواجبة فى أداء العمل الإدارى

- إن النزاهة بالمضمون الشامل تعد من تحديات القرن الجديد لملاحقة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية .

- تقضى تيارات الكوكبة بما تستحدثه من ثورات آلية متلاحقة فى مجال الخدمات المصرفية بأهمية توافر اعتبارات نزاهة الأداء صموداً للمنافسات الدولية بأقل التكاليف .

- تأكيد دور المصارف بشكل عام سواء المؤسسة برأس مال وطنى أو برأس مال مشترك لحتمية دورها التنموى وطنياً ودولياً .

- ستظل الربحية المعيار الموضوعى للحكم على مدى النزاهة التى يتم بها الأداء الإدارى للأنشطة المصرفية بسياساتها المختلفة من قبول ودائع ومنح ائتمان وتوفير سيولة .

٢/٣ توصيات البحث :

تبعاً لنتائج الدراسة المتقدمة ، يمكن تصنيف التوصيات لما يلى :

١/٢/٣ توصيات الدراسة :

- تشجيع التوسع فى سياسة الرفع المالى (الودائع المقبولة) المصحوبة بتحفظاته الواجبة .

- تقضى اعتبارات النزاهة من الإدارة المصرفية بضرورة توفير مشروعات إستثمارية جاهزة تتلقى محصلة التدفقات النقدية الداخلة من الودائع المقبولة لزيادة قوتها الإيرادية .

- تأكيد أهمية سياسة الائتمان الممنوح المقرونة باعتباراتها الواجبة والتى فى مقدمتها تدنى مخاطر وتكاليف التحصيل .

- إعادة النظر فى موقف السيولة لأهميتها فى تدعيم المركز المالى للمصرف كصرح اقتصادى من جهة ولزيادة ثقة المستفيدين بالخدمات المصرفية ممن كانوا ملاكاً أو عملاء أو أجهزة حكومية من جهة أخرى .

- تأكيد أهمية توزيع المخاطر المصرفية الناجمة عن إقراض الغير أو الناجمة عن المشاركات التجارية بالموازنة بين كل من هذين المجالين من منطلق مراعاة الشريعة الإسلامية لضغط التكاليف .

- تأكيد أهمية تمسك الإدارة المصرفية باعتبارات النزاهة الواجبة مهما اختلفت نوع الملكية المهيمنة على المصرف (خاص أو حكومى أو أجنبى) أو اختلف جنس الفكر الإدارى المسيطر على سياسة المصرف .

– إعادة النظر فى القرارات المتعلقة بالإنفاق على العمليات التشغيلية نسبة لحصلة الإيرادات المختلفة تدعيماً لموقف الربحية الناتجة دائماً .

– مراعاة المواءمة دائماً بين قرارى توزيع الأرباح (الاحتجاز ، والتوزيع النقدى) لأهداف تمتين المركز المالى ولإرضاء رغبات الملاك من حملة الأسهم .

– تأكيد أهمية توافق آجال القرارات المالية المتعلقة بتدبير الأموال (هيكل التمويل) بآجال القرارات المتعلقة باستثمارها فى كل من الأصول الثابتة والمتداولة (هيكل الاستثمار) لاعتبارات السيولة والربحية فى منظمات الأعمال بشكل عام ، وفى قطاع المصارف بشكل خاص (تبعاً للشكل المقترح) .

– أهمية دور الحكومة فى تشجيع أصحاب الأموال على تأسيس المصارف الوطنية (المملوكة للأفراد) طالما ثبت ربحيتها عن المصارف الأخرى ذات الملكيات المختلفة .

٢/٢/٣ توصيات عامة :

– نشر مزيد من الثقافة العامة عن المصارف وعملياتها ووسائلها وربحيتها لترشيد أساليب اتخاذ القرارات الاستثمارية لعملاء المصرف الحاليين أو المرتقبين من مقرضين أو مقترضين أو أصحاب أموال .

– تأكيد أهمية دور الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة Software المتخصصة فى مجال التحليل المالى والإحصائى فيما يتعلق بالتقييم المالى الدورى للمصرف سواء للجهات الداخلية كالإدارة أو الخارجية كالعملاء أو المحللين والمراقبين الماليين .

٣/٣ مقترحات بحثية :

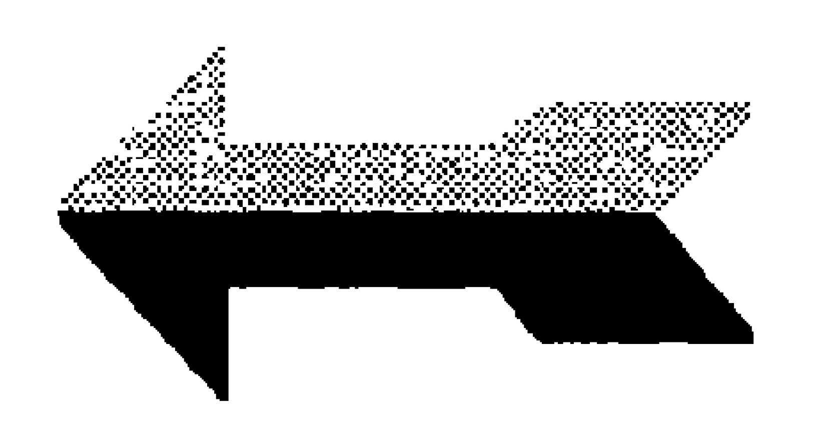
يقترح البحث موضوعات تكميلية أو مستقلة تصلح للدراسة النظرية والتطبيقية تعذر تغطيتها خلال أجزائه رغم صلتها به لتقيده بحدوده ، ومن هذه المقترحات ما يلى :

– دراسة للتوصل لمعايير مالية (مقرونة بحدود سماح تقريبية) تصلح للقطاع المصرفى من واقع البيئة المصرفية السعودية ، تسترشد بها الإدارة فى تقرير سياساتها المصرفية المتعلقة بكل من الإيداع (الرفع المالى) والائتمان والسيولة والإنفاق وتوزيع الأرباح .

– دراسة مقارنة عن ربحية رأس المال الأجنبى فى غير بلده (بلد مضيف) وربحيته ببلده الأصلى للتعرف على تأثيرات الكوكبة على مستوى كفاءة الأداء الإدارى فى البيئات المختلفة .

– دراسة مقارنة متخصصة عن المصارف الأجنبية العاملة فى المملكة العربية السعودية (كالمصرى والبريطانى والهولندى والفرنسى والأمريكى) للتعرف على مستوى ربحيتها وما تعتريه من نقاط قوة أو ضعف لترشيد القرارات الاستثمارية لأصحاب هذه الأموال .

القسم الرابع



الملاحق والهوامش والمراجع

٤ - ١ ملاحق الدراسة :

ملحق (١)

معاملات الارتباط بين الرفع المالي والربحية بمصارف الدراسة

ملحق (١)

معاملات الأرتباط بين الرفع المالي والربحية بمصارف الدراسة

جدول (أ)

المصرف الخاص

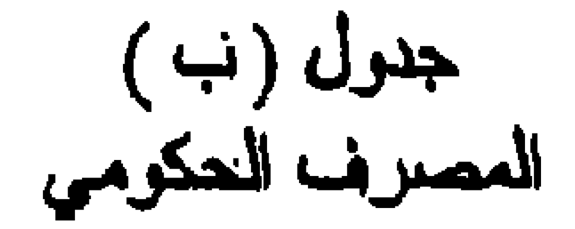
***** Input Data *****

Obs.	Y	X
1	35.000	87.000
2	40.000	86.000
3	50.000	85.000
4	60.000	85.000
5	60.000	85.000
6	25.000	85.000

***** Program Output *****

Parameter	Coefficient	SE.B
Intercept	655.7143	654.9442
b 1	-7.1429	7.6599

Coefficient of determination : 0.1786
Correlation coefficient : 0.4226



جدول (ب)
المصرف الحكومي

***** Input Data *****

Obs	Y	X
1	15.000	86.000
2	12.000	87.000
3	15.000	87.000
4	15.000	87.000
5	9.000	87.000
6	10.000	87.000

***** Program Output *****

Parameter	Coefficient	SE B
Intercept	255.8000	263.9529
b 1	-2.8000	3.0397

Coefficient of determination : 0.1750
Correlation coefficient : 0.4183

جدول (ج)
المصرف الأجنبي

***** Input Data *****

Obs.	Y	X
1	25.000	92.000
2	25.000	91.000
3	25.000	90.000
4	27.000	89.000
5	31.000	90.000
6	18.000	90.000

***** Program Output *****

Parameter	Coefficient	SE B
Intercept	64.6875	183.2823
b 1	-0.4375	2.0288

Coefficient of determination : 0.0115
Correlation coefficient : 0.1072

٤-٢ هوامش الدراسة :

(١) د . أحمد إبراهيم أبو سن ، الانحراف الإدارى يعاقب عليه القانون « مجلة الأمن والحياة » (العدد ١٧٢ ، رمضان ١٤١٧ هـ) ، ص ٨٨ .

(٢) د . صقر عاشور « نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإدارى « مجلة الإدارة » (العدد ٢٦ ، مارس ١٩٩٩) ، ص ١ .

(٣) حسن رمضان فحلة ، « علاج الشريعة الإسلامية للانحراف الوظيفى والفساد الإدارى » مجلة الفيصل (العدد ١٨٩ ، ١٤١٣ هـ) ، ص٨٧ .

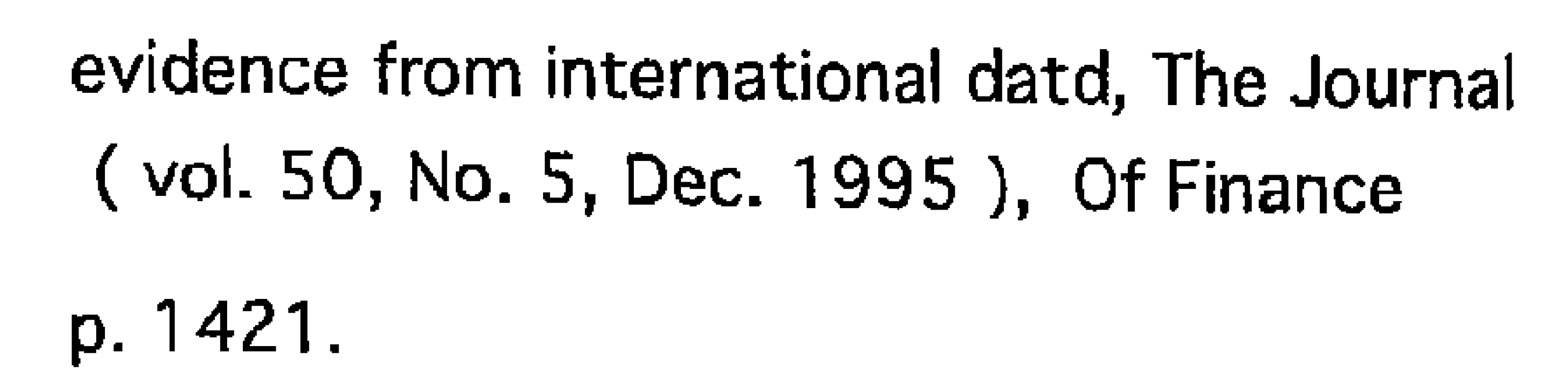
(4) Frank Anechiarico, Hamilton College and James B. Jacobs, Vision Of Corruption Control and the Evolution Of American Public Administration , Public Administration Review (vol. 54, No. 5, Sept.,/Oct., 1994),P. 469.

(٥) قضايا بنكية ، أفاق المستقبل (نشرة داخلية عن بنك القاهرة السعودى ، ١٩٩٦) ، ص٧ .

(6) Charly W. Gray and Daniel Kaufmann,Corruption and Developmen, Finance & Development (vol. 35, March 1998), P. 7.

(٧) د . إبراهيم بن عبد العزيز المهنا ، « دور الدولة فى الاقتصاد الحديث) المجلة الاقتصادية السعودية (العدد ١ ، خريف ١٩٩٨) ، ص١١٥ .

(8) Raghuram G. Rajan and Luigi Zingales, What We Know About Capital Structure? Some



evidence from international datd, The Journal (vol. 50, No. 5, Dec. 1995), Of Finance

p. 1421.

(9) Anthony M. Santomero and John J. Seater, Alternative Monies and the demand for Media Of Exchange , Journal Of Money, Credit and Banking (vol. 28, No. 4, Nov. 1996), PP. 942 _ 43.

(10) Mark J. Fannery, Debt Maturity and the deadweight cost Of Leverage, Optimal Finacing Banking Firms , American Economic (vol. 84, March 1994), P. 320.

(11) Joseoh Devoy, Now Leverage Leverage Lending is everybodys gam Global Finance (vol. 8, Aug. 1994), P. 59.

(12) Joseph Devoy, Weighing the Virtues Glo- ز Of Junk Bonds vs. Leveraged Bank Loans bal Finance (vol. 10, Aug. 1996), P. 45.

(13) Paolo Mauro, Corruptiopn: Causes, Consequences and Agenda for Further Research , Finace & Development (vol. 35, March 1998), P. 11.

(14) Robert Klitgaard, International Coopertion against Corruption Finance & Development (vol. 35, March 1998),

P. 3.

(15) Charly W. Gery and Daninel Kaufmann, op. cit, p. 7.

(١٦) مؤسسة النقد العربى السعودى ، النشرة الإحصائية ، ١٩٩٩.

(١٧) التقارير السنوية لكل من بنك الرياض ، شركة

الراجحى المصرفية ، والبنك السعودى الأمريكى ، عن الفترة من ٩٣ ـ ١٩٩٨ ، مواضع مختلفة .

مؤسسة النقد العربى السعودى ، النشرة الإحصائية ، ١٩٩٨ ، ص٤٨ .

(١٨) المرجع السابق .

(19) Elizabeth Tashjian, et al, An Empirical Analysis of Perpackaged Bankuptcies , Journal of Financial Economics (vol. 40, No 1, Jan. 1996), P. 155.

(20) David Allen, How do You Leverage? , Management Accounting _ London (vol. 72, No. MaY 1994), P. 14 .

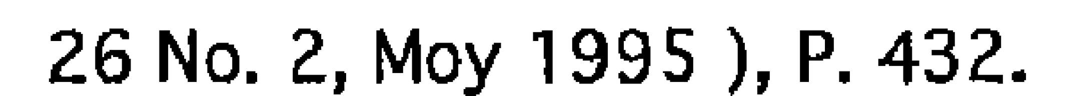
(21) AnonY Mous, The truth obout hedge funds Euromoney (No. 299, Mar. 1994), P. ٥ .

(22) Tim C. Opler and Sheridon Titman, Jinancial Of Finace (Vol. 35, No, 3, Jul. 1994), P. 1015 .

(23) Frank W. Bacon, etal., Rural Electric Cooperative delt Usage , Management Quarterly (Vol. 35, No. 2, Sum, 1994), P. 24.

(24) Joseph Oevoy, Global Finance, (1994), Op. Cit, P. 59.

(25) Chris CZ erkawski, Financial Leverage in Japanese Comparies: Lessons for Western Managerment , Jnter ratioal Journal Of Managemt (Vol. 10, No. 509 _ 11.

(26) Ellen N. Berger, The relation ship between Capital and earnings in Banking , Journal Of Monoy, Credit and Banking (Vol,

26 No. 2, Moy 1995), P. 432.

(27) Larry Lang, etal., Leverage, Jnuestment and firm growth , Jornal Of Financial Econmics (Vol. 40, No. 1, Jan. 1996), P. 3.

(28) Owen Lamont,Cash Flow and Jnvestment : Evidence Jntermal Capital Markets Unpvlished Work paper (Jnst. Of techrology, Cambricge, 1993), PP. 1 - 2.

(29) Michael J. Alderson and Betker, Liquidation costsand capital Structur , Journal of Financial Econmics (Vol. 39, No. 1, Sept. 1995), P. 45.

(30) Hayne E. Leland and Klous. Toft, Optinals tructure : Endogenowa Bank ruptcy and term structure of credit Spreads , The Journal of Finace (Vol. 511, No. 3, Jul. 1996), P. 987.

٢/٤ مراجع الدراسة :

١/٢/٤ المراجع العربية :

- د . أبو سن ، أحمد إبراهيم ، الانحراف الإدارى يعاقب عليه القانون « مجلة الأمن والحياة » (العدد ١٧٢ ، رمضان ١٤١٧ هـ) .

- د . المهنا ، ربراهيم عبد العزيز « دور الدولة فى الاقتصاد الحديث) المجلة الاقتصادية السعودية (العدد ١ ، خريف ١٩٩٨) .

- د . عاشور صقر « نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإدارى « مجلة الإدارة » (العدد ٢٦ مارس ١٩٩٩) .

- فحلة حسن رمضان « علاج الشريعة الإسلامية للانحراف الوظيفى والفساد الإدارى » مجلة الفيصل (العدد ١٨٩ ، ١٤١٣ هـ) عالم الراجحى ، مجلة شهرية (العدد ٤٥ مارس ١٩٩٧) .

- قضايا بنكية ، آفاق المستقبل (نشرة داخلية عن بنك القاهرة السعودى ١٩٩٦) .

التقارير السنوية لكل من بنك الرياض ، شركة الراجحى المصرفية ، والبنك السعودى الأمريكى ، عن الفترة من ٩٣ ـ ١٩٩٨ ، مواضع مختلفة .

- مؤسسة النقد العربى السعودى ، النشرة الإحصائية ١٩٩٨ .

- مؤسسة النقد العربى السعودى ، النشرة الإحصائية ١٩٩٩ .

٤/٢/٢ المراجع الأجنبية :

- Alderson, Michael J. And Betker, Brian L., Liquidation costs and capital structure , Journal Of Financial Economics (vol. 39, No 1, Sept. 1995).

How do You leverage? , Man- ز - Allen, David agement Accounting _ London (vol. 72, No. 5, May 1994) .

- Anechiarico, Frank Hamilton College and James B. Jacobs, Vision Of Corruption Control and the Evolution Of American Public Administrtion , Public Administration Review (vol. 54, No. 5, Sept./Oct., 1994) .

- Bacon, Frank W., et alRural Electric Cooperative Debt Usage , Management Quarterly (vol. 35, No. 2, Sum. 1994) .

The relation ship between ز - Berger Ellen N., Capital and earnings in Banking , Journal Of Money, Credit and Banking (vol, 26 No. 2, Moy 1995) .

- Czerkawski, Chris Financial leverage in Japanese Companies: Lessons for Western Management , International Journal Of Management (vol, 10, No. 4, Dec. 1993) .

- Devoy, Joseph " Now Leverage Lending is everybooys game , Global Finance (vol. 8, Aug. 1994) .

- Devoy, Joseph Weighing the Virtues Of Junk Bonds vs. Leveraged Bank Loans , Global Finance (vol. 10. 1996) .

- Fannery, Mark J. Debt Maturity and the deadweight cost Of Leverage, Optimal Financing Banking Firms , American Economic Review (vol. 84, March 1994) .

- Gray, Charly W. and Daniel Kaufmann, Corruption and Development , Finance & Development (vol. 35, March 1998) .

- Klitgaard, Robert Internation against Corruption Finance & Development (vol. 35, March 1998). P. 3.

- Lamont, Owen, Cash flow and Investment : Evidence Internal capital markets Unpublished work paper(Inst. Of Technoioge,1993).

- Lang. Larry et al., Leverage, Investment and Journal Of Financial Economics ,ن firm growh (vol. 40, No. 1 Jan. 1996).

- Leiand, Hayne E. And Toft, Klous B., Opti-

قبول الودائع (وهو ما يعرف بالرفع المالى) ومنح الائتمان للغير باعتبارهما النشاطين الأساسيين للمصرف .

وحيث أن مؤشر ربحية السهم من المقاييس الكمية الذى لا زال يحظى باهتمام كل من المحللين الماليين وأصحاب البحث ـ فقد ارتكزت الدراسة عليه فى المقارنة بين مصارف البحث للاستدلال منه على مدى النزاهة المالية التى تؤدى بها الأنشطة المصرفية وللوقوف على أسباب تباين الربحية بين هذه المصارف .

وقد استند البحث إلى إجراء دراسته التطبيقية على ثلاثة أنواع من المصارف تختلف فيما بينها اختلافاً جوهرياً فى تركيبة هيكلها التمويلى ، ومن ثم فكرها الإدارى وهى :

- مصرف مؤسس برأس مال وطنى مملوك للأفراد (كشركة الراجحى المصرفية) .
- مصرف مؤسس برأس مال وطنى تشارك فيه الحكومة (كبنك الرياض) .
- مصرف مؤسس برأس مال وطنى .

وقد اعتمد البحث فى تطبيق الإجراءات التحليلية على التشغيل الآلى SPSS فى تحقيق العلاقة الارتباطية البسيطة والمتعددة بين متغيرات فروض الدراسة .

وبشكل عام تستهدف الدراسة إلى مساندة رجل الإدارة على موالية مستحدثات العصر التى تفرضها الكوكبة وتجنب المفاسد المالية الممكنة بالاستفادة بأسس الإدارة المالية وأساليب التحليل المتقدمة التى لها إيجابياتها على عملية اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية وتنفيذها بأقل المخاطر .

mal Capital Structure : Endogenous Bankruptcy and Term Structure Of Credit Spreads , The Journal Of Finance (vol. 51, No. 3, Jul. 1996).

- Mauro, Paolo Corruption: Causes, Consequences and Agenda for Further Research , Finance & Development (vol. 35, March 1998), P. 11.

- Mous, Anony The truth about hedge funds, Euromoney (No. 299, Mar. 1994).

Fi- ز - Opler, Tim C. and Itman, Sheridan T., nancial distress and corporate Performance , Journal Of Finance (vol. 49, No. 3, Jun. 1994).

- Rajan, Raghuram G. and Zingales, Luigi, What do we Know about capital structure? Some evidence from International datd , The Journal Of Finance (vol. 50, No. 5, Dec. 1995).

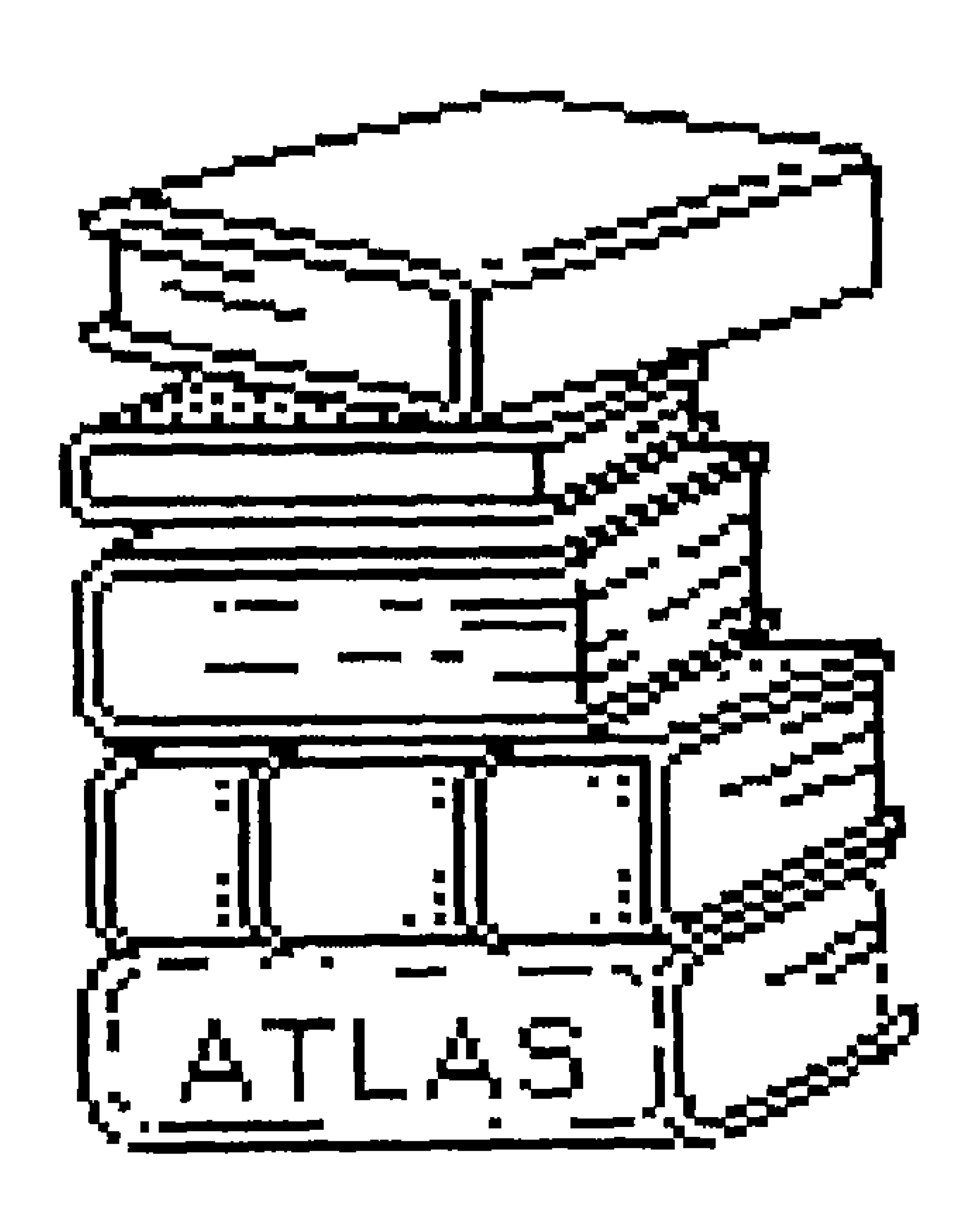
- Santomero, Anthony M. And Seater, John J., Alternative Monies and the Demand for Media Of Exchange , Journal Of Money, Credit and Banking (vol. 28, No. 4, Nov. 1996).

- Tashjian, Elizabeth et al., An Empirical analysis Of prepackaged bankruptcies , Journal Of Financial Economics (vol. 40, No. 1, Jan. 1996).

« ملخص البحث »

يحاول هذا البحث التحقق من مستوى نزاهة الأداء المصرفى Transparency بالقطاع المصرفى السعودى وخاصةً فيما يتعلق بكل من سياسة

تراجم إدارية



تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة



المدير العصرى ومواجهة التحديات

ترجمة : سناء معوض
مراجعة ترجمة : عفت البهى
إشراف : همت مقامى

تتناول كثير من الندوات والمؤتمرات العلمية التغيرات الكبيرة التى تسود النظام العالمى فى نهاية القرن العشرين وآثارها المختلفة فى مجال الإدارة العامة فى القرن القادم وتحدث هذه التغيرات نتيجة لبعض الظواهر والإتجاهات الحديثة مثل :

- تطور العولة وتزايد العلاقات الإقتصادية Mon-dialisation

- تزايد الفجوة بين مستوى الغنى والفقر وما ينتج عنها من اختلاف فى الإتجاهات الديموجرافية وحركة التغيرات السكانية Tendances Demo-graphijues

- الإهتمام بالحقوق الفردية قبل المصلحة العامة وسيادة المصالح الخاصة

- زيادة مخاوف السكان من تحديات البيئة المحيطة بهم ، بالإضافة الى الغزو السريع للتكنولوجيا وتأثيره على التنمية الصناعية وعلى تدريب القوى العاملة .

وفى ظل هذه الضغوط العالمية بالإضافة الى المشاكل المالية ، ينبغى أن يتسم المسئول الإدارى بعدة خصائص مميزة وذلك لمواجهة المتطلبات الجديدة التى تفرضها ظاهرة العولة والتى تتلخص فيما يلى :

١ - من الصعب أن تستجيب الإدارة العامة لكل المتطلبات Exigences التى تفرضها العولة إذا لم يكن العاملين بها على دراية كافية بها ولديهم الخبرات اللازمة لمواجهة التغيرات المطلوبة .

٢ - وتتطلب هذه التعبئة أولا الفهم الشامل والعميق من قبل العاملين بالإدارة العامة للتحديات ENJEUX

المعقدة التى تواجه المجتمع والجهاز الحكومى .

٣ - ويتحتم على مسئولى الإدارة العامة على وجه الخصوص ، أن يعملوا على تنمية هذا المفهوم ودعمه بالأساليب التوجيهية أو التدريبية اللازمة .

٤ - يجب إضافة وظيفة جديدة تتمثل فى مسئولية التوجيه والإعداد إلى جانب المهام التقليدية التى تضطلع بها الكوادر العامة والتى تتمثل فى تطبيق السياسات وإسداء النصح والإرشاد وتتركز هذه الوظيفة الجديدة فى التوجيه والإهتمام بنشر المفاهيم لدى المتعاملين مع الإدارة الحكومية قبل البدء فى إنجاز العمل .

ويهدف الكاتب فى هذه المقالة إلى إبراز وتوضيح النقاط الهامة التى قد لا يدركها البعض أثناء التعامل والأداء كما يعرض بعض الإقتراحات وإنعكاسات الفكر من واقع العمل الفعلى فى مجال الإدارة العامة .

تعقيدات الدولة الحديثة والتحديات التى تفرضها على الإدارة العامة

Complexite de l'Etat moderne

الى جانب متطلبات التطور والتحديث التى تفرض على الدولة توجد تحديات أخرى متعددة يجب أن تواجهها الدولة مثل :

١ - حماية أمن وحريات الأفراد والجماعات فى بيئة لم تعد مستقرة وزمن مهدد مما زاد من أعباء ومسئوليات الدولة بما يفوق طاقتها .

٢ - أداء الخدمات وتمويلها فى وقت تسود فيه آليات السوق حيث يجب أن يتقلص دور الدولة فى مجال الخدمات .

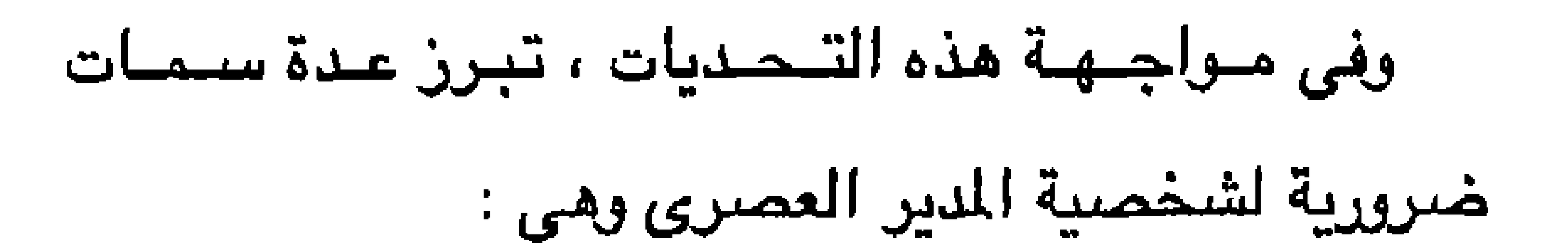
٣ - رعاية مصالح المواطنين لدى المجتمعات الأخرى وزيادة مطالب الأفراد والتزامات الدولة نحوهم وذلك فى الوقت الذى إزداد فيه الصراع على التنافس الدولى .

٤ - إدارة تنفيذ المهام المتنوعة مما يتطلب من الدولة المرونة اللازمة لتنفيذ هذه المهام .

٥ - أسلوب الديمقراطية فى التعامل مع المتناقضات والضغوط المختلفة من قبل الأطراف المختلفة من المواطنين وأصحاب المصالح وممثلى الشعب ودافعى الضرائب والمساهمين .

وتتضح عملية التعقيد في مهام الدولة بشكل ملموس فى التعامل اليومى فى مجال الإدارة حيث يواجه المسئول الإدارى كثيرا من المواقف الإدارية المتناقضة التي يصعب التوفيق بينها والتى قد تصطدم بالشئون السياسية والإقتصادية والتشريعية واللوائح الجامدة بالإضافة الى العامل النفسى الإجتماعي للمسئول الإدارى الذى يتعين عليه التوفيق بين المرؤوسين والزملاء والمنتفعين أو أصحاب المصالح وتقع عليه مسئولية التعاون معهم كل على حدة ومع بعضهم البعض .

ولذلك ، فقد ظهر من خلال المفهوم الجديد للتغيرات الإجتماعية الجذرية ، وتعدد الوظائف الحكومية وتعقد الواقع الإدارى فى المعاملات اليومية المتناقضة كثيرا من التحديات المتنوعة التى يصعب التكيف معها .



وفى مواجهة هذه التحديات ، تبرز عدة سمات ضرورية لشخصية المدير العصرى وهى :

١ - تعدد المهارات الإدارية Polyvalence manajeriale

ويقصد بها إستيعاب التنوع والإختلاف داخل العملية الإدارية والتعامل معها ، والقدرة على تكييف ظروف المحيطين به فى العمل الإدارى مع نوعية المهام المكلف بها والأهداف التى يجب تحقيقها وكذلك القدرة على التأثير فيمن يعملون ويتعاملون معه بالرغم من إختلاف شخصياتهم ووظائفهم .

٢ - الثقافة العامة Culture Publijue

ولا يكفى فقط اكتساب المهارات الإدارية التي تساعد على حسن التصرف فى المواقف المختلفة والتعامل معها لتحقيق الأهداف المرجوة ولكن يجب على المدير العصرى أيضا أن يعرف كيف يضفى لمن حوله من الأفراد الأهمية الحقيقية لما يؤدونه من أعمال ومجهودات .

ولذلك فإن رجل الإدارة فى الدولة الحديثة Etat Moderne لابد أن يتحلى بقيادة فعالة مما يتطلب توفر سمة أخرى يطلق عليها الثقافة العامة والتى تساعد المدير على إقناع الآخرين والتعامل معهم بكفاءة .

ونستطيع أن نقول ببساطة أنه يمكن فى الإدارة العامة استخدام أدوات وأساليب إدارية مستمرة من الإدارة فى القطاع الخاص حيث لا يوجد إختلاف جوهرى بين الإدارة العامة والإدارة فى القطاع الخاص من حيث الحوافز والإلتزامات وإشباع احتياجات العاملين . إلا أن الإدارة العامة تختلف اختلافا كليا عن إدارة الأعمال من حيث أن دور الدولة قبل مواطنيها يختلف عن أية منظمة خاصة حتى ولو كان نشاطها ضخم على المستوى القومى أو الدولى .

إن دور الدولة وهدفها ينبع من العلاقة بين الفرد والمجتمع لتحقيق الأمن والأمان والعدالة والحرية وفى ظل الإعتقاد الراسخ بضرورة تحقيق الأهداف المشتركة والمصلحة العامة على المستوى الثقافى والإجتماعى والإقتصادى .

وتتواجد هذه التحديات المختلفة وغالبا المتعارضة أمام الحكومات على إختلاف نوعياتها ، أما التحدى الشامل وهو عبء الإدارة الديمقراطية فهو ما يأخذه على عاتقهم مسئولو الجهاز الإدارى والعاملون به .

ومن خلال هذا المنظور يجب القول أنه يلزم على المدير العصرى أن يؤمن بضرورة التزامه الشخصى تجاه المجتمع ، النابع من الفهم والإدارك العميق والإيمان بتطور وتنمية هذا المجتمع ومواجهة التحديات ... والعمل الجاد والمستمر على خدمة هذا المجتمع بما فيه من تنوع وتناقضات وتغيرات ، ومن هذا المنطلق يجب على المدير العصرى فى الدولة الحديثة أن يكون متيقظا لكل الأبعاد والآفاق وإمكانيات تنمية المجتمع على المستوى الإقليمى والدولى وعلى المستوى الإجتماعى والإقتصادى والفنى والعلمى . ولذلك تتطلب إدارة شئون الدولة الحديثة لما فيها من تنوع وتعقيد أن يكون المدير العصرى على درجة عالية من الثقافة الحديثة .

ومن منطلق تحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين

وإحترام السلطات وخاصة السياسية منها وتحقيق الرفاهية الإدارية ينبغى أن يتم كل عمل إدارى ويؤدى بوضوح تام مدعم بالقوانين واللوائح والتوجيهات .. إن المدير العصرى فى الدولة الحديثة يجب أن يعرف كيف يتصرف وكيف يتعامل حتى فى أصعب الأزمات ويكون لديه القدرة والكفاءة فى المفاضلة والإختيار بين البدائل وخاصة ذات الطبيعة المختلفة ، كما يجب أن يكون لديه القدرة على تقييم المتناقضات واستيعابها والتعامل معها من منطلق المسئولية. وهذا يتطلب منه دقة التميز وحسن التصرف وإصدار القرار الصائب الواضح .

ومن هنا نقول أن التعقيد فى الدولة الحديثة يتطلب من المسئول الإدارى ألا يتشدد فى إصدار القرار من خلال النصوص واللوائح الصارمة والقوانين التي يصعب تفسيرها لذلك تتطلب إدارة الدولة الحديثة من قيادتها الإدارية توفير المفهوم الأخلاقى الرفيع والإلتزام الشخصى تجاه المجتمع والقدرة على التمييز فى المواقف المختلفة .. تلك هى مكونات الثقافة العامة التى يجب أن تكون عليها شخصية المدير العصرى .

٣ - تنمية القدرة على التوجيه والإعداد لدى القيادات الإدارية Competence Pedagogique

يضاف الى الصفات السابقة الذى ذكرناها والتى يجب أن تتحلى بها شخصية المسئول الإدارى العصرى مثل تنوع المهارة الإدارية والثقافة العامة يضاف اليها القدرة على التوجيه والإعداد .

بمعنى معرفة كيفية التفاعل مع المحيطين به بإهتمام شديد وإعداد وتعبئة كل العاملين معه بهذا التفاعل .

ويمكن أن نطلق عليها " الإدارة التفاعلية " وهى الإدارة التى تتفاعل مع البيئة المحيطة أى تأخذ فى الإعتبار كل ما يحدث من تغيرات وتطورات فى البيئة المحيطة بها ، والعمل على تعبئة وإعداد العاملين لمواجهة هذه التغيرات والتعامل معها بحنكة وذكاء ولذلك يطلق مفهوم المنظمة الحديثة على تلك المنظمة التى تكون دائما فى حالة تدريب مستمر أى تعمل على دراسة تطور البيئة وتحليل الإتجاهات الخارجية فى ضوء مهام المنظمة وتتعلم كيف يكون التكيف مع هذه المتغيرات والتناغم مع هذه الإتجاهات ، وتكون فى حالة تعلم وتدريب مستمر نظرا لإحتياجها الى استخدام نظم المعلومات المتطورة والمستحدثة دائما حيث تعتبر المعلومات رأس مال للمنظمة لأنها أصبحت عنصرا أساسيا فى عملية المنافسة بين الدول ، ولأن الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة يحتاجون لعملية دائمة ومستمرة من التعلم والتعليم لتحدث عملية الإستيعاب والفهم الجيد قبل أداء العمل .

وتكمن عملية الفهم فى العلاقة المباشرة والتبادلية بين الأشخاص فى عملية التعلم والهدف منها هو التجاوب والتفاعل .

ولا يمكن الوصول الى الفهم المكتسب إلا عن طريق الإحتكاك الدائم والإتصال مع القيادات الذين تتوافر لديهم القدرة على الفهم والقدرة على توصيل المعلومات ولذلك يصبح لزاما على المدير أن يكون مدربا ومعلما لكل من يعمل معه لتوصيل المعنى الحقيقى لتقديم الخدمة العامة فى ظل التغيرات والتطورات التى تطرأ على الدولة والمجتمع .

ويقتضى الأمر هنا التمييز الواضح بين عملية الفهم والحصول على المعلومة . فالإنسان لابد أن يكون عنده الرغبة فى الفهم الجيد ليس مجرد المعرفة ، كما لابد أن يكون عنده القدرة على توصيل المعنى وليس مجرد التعليم ، وهذا ما يجب أن يكون عليه المدير العصرى .

وعندما نتكلم عن الثقافة العامة التى يجب أن يتحلى بها المدير العصرى نعنى بذلك أنه قبل أن يكون قائدا ومعلما يجب أن يكون مثقفا ومستنيرا وخبيرا فى مجال اختصاصه . إن تعدد المهارات الإدارية يعتبر شرطا أساسيا ولكن ليس كافيا ، بل يجب أن يستكمل بالثقافة العامة والقدرة على التوجيه والإعداد . ماذا نعنى بالقدرة على توصيل المعلومة ؟ وماذا ننتظر من القائد الإدارى ؟

ننتظر من القائد الإدارى المهارة والقدرة العالية على التلاحم مع الآخرين والعمل بروح الفريق بحيث يجعلهم أكثر التصاقا ومعرفة بالعمل المطلوب تنفيذه وتحفيز معاونيه على بلوغ الهدف المنشود عن طريق المساندة والترابط وحب العمل الجماعى .

لا يكفى أن يكون القائد مفكرا جيدا وإنما الأفضل أن يكون معلما ومدربا ولكن ماهى المهارات التى تتطلبها القدرة على التوجيه والإعداد نذكر منها على الأخص :

١ - الإهتمام الشخصى للقائد الإدارى بالناحية التوجيهية والتعليمية والإلتزام بها نحو من يعملون معه .

٢ - المهارة فى تنظيم وترتيب الأفكار والمعلومات التى يعرضها أو يقترحها وحسن توصيلها للمرؤوسين لإستيعابها جيدا طبقا لإستعدادهم الفكرى وخبراتهم الوظيفية ، وليس استعراضا للعلم وفرضا للسلطة دون إحترام الآخرين .

٣ - مراعاة التفاعل مع الإيقاع التدريبى بمعنى أنه يجب على المدير أن يعطى معاونيه الوقت الكافى للفهم ويمنحهم المدة اللازمة للتدريب حيث أن الواقع يفرض ضرورة التكرار وإعطاء الوقت اللازم للعملية التدريبية .

٤ - تعدد أساليب التعليم المستخدمة : إن المدير العصرى يجب أن يستخدم أكبر عدد ممكن من الطرق والوسائل التعليمية حيث قد يكون أسلوب التعليم فردى أو جماعى رسمى أو غير رسمى .

وبإستخدام الأمثلة الشبيهة أو المضادة وبإستخدام الرسوم التوضيحية إن أمكن وبطرق التحفيز المختلفة .

٥ - متابعة الإنجاز الفعلى بصفة دورية والعمل على رفع مستوى الأداء بصورة تدريجية .

الخلاصة :

تتطلب الإدارة المرنة والقادرة على التحدى أمام المتغيرات الحديثة وجود قيادات إدارية على مستوي عال من الكفاءة والثقافة قادرة على مواجهة أعتى المشاكل والتصدى للتحديات ، مما يلقى الضوء على أهمية الإختيار الأمثل لهؤلاء القيادات وعملية التدريب الحديث والمعاصر الذى يمنح لهم ، وكذلك

إسناد المسئولية الحقيقية لهم وتفويض السلطات . ويرى الكاتب أن المدير العصرى المناسب للدولة الحديثة والقادر على مسايرة المتغيرات التى تفرضها العولمة يجب أن يتحلى بالمعرفة والقدرة على التفاعل ، والقدرة على الفهم والإختيار والقدرة على التعليم وتوصيل الخبرة والمعلومات .

ومن هنا نستخلص الخطوط العريضة والمميزة لشخصية المدير العصرى .

وهى تعدد المهارات الإدارية ، والثقافة العامة والقدرة على إعداد المرؤوسين وتوجيههم .

* * * * *

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشىء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .

* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .

* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل